



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TAVOITTEELLINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto

TEKIJÄ: Mari Roikonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mari Roikonen	
Työn nimi Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen, Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	
Päiväys 10.11.2017	Sivumäärä/Liitteet 72/1
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tuleva maakuntauudistus on suuri ja historiallinen hallintouudistus. Sen myötä muuttuu monen organisaation toimintatavat ja työkuultuurit. Uudistuksessa opinnäytetyön toimeksiantaja, Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto, lakkautetaan ja sen tehtävät siirtyvät maakunnalle. Maakuntauudistuksen onnistuminen ja tulevaisuuden työelämässä pärjääminen edellyttävät uudenlaista asennetta ja osaamista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu kehittämistyö, jonka tavoitteena on löytää näkökulmia ja ratkaisuja kohdeorganisaation asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämiseen siten, että sen asiantuntijat pärjäävät paremmin tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tutkimuksen tekeminen ja aineiston kerääminen ajoittuivat vuodelle 2016. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation kolmea eri osaamisen kehittämistoimenpidettä. Tutkimusmenetelminä käytetään kirjallista aineistoa, havainnointia, ryhmäkeskustelua, kyselyä sekä ennakointimenetelmistä tulevaisuusverstasta. Lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa on myös toimintatutkimuksen piirteitä.</p> <p>Opinnäytetyön kulkua ohjasi kolme eri teemaa – miksi, mitä ja miten Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden avulla kerättiin asiantuntijoiden ajatuksia osaamisen kehittämisestä. Näiden tulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin näkemys asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämiseksi.</p> <p>Osaamisen kehittämisen merkityksellä ja mahdollisuudella on vaikutus oppimisen motivaatioon. Maakuntauudistus, työelämän muutokset ja digitalisaatio ovat syitä asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteena substanssiosaamisen rinnalla tulisi olla tulevaisuuden asiakaslähttäisyys, vahva digiosaaminen sekä monipuolinen verkosto-osaaminen. Organisaation kehittämistoimenpiteiden tulisi innostaa ja motivoida osaamisen kehittämiseen. Toimenpiteiden tulisi ohjata asiantuntijoita kohti tarjottuja mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarjoaa muun muassa KEHA-keskuksen uudistusohjelma.</p> <p>Organisaation osaamisen strateginen kehittäminen auttaa organisaatiota löytämään asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen syyt, tavoitteet ja keinot. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on ylin johto, mutta vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla asiantuntijoilla. Opinnäytetyön tuloksena syntyi näkemys siitä miksi, mitä ja miten voimme yhdessä kehittää tulevaisuuden osaamistamme tietämättä organisaatiota tai työtehtävää missä työskentelemme.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Osaamisen kehittäminen, strateginen kehittäminen, motivaatio, digitalisaatio, tulevaisuusajattelu</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Mari Roikonen			
Title of Thesis Goal-oriented Know-how Development, South Savo TE Office			
Date	2017 November 10	Pages/Appendices	72/1
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners South Savo Employment and Economic Development Office (TE Office)			
<p>Abstract</p> <p>The upcoming regional government reform is a major administrative reform. As a result, many organisations will adopt new practices and working cultures. In the reform the client organisation of this thesis, South Savo TE Office, will be abolished and its duties will be transferred to the county. The success of the reform and success in work life in future require a new kind of attitude and know-how.</p> <p>This thesis is a qualitative development project, which aims at finding views and solutions for goal-oriented know-how development of the target organisation's experts so that they can succeed in the future. The research and data collection were conducted in 2016. The thesis observes three know-how development measures of the organisation. The research methods include written material, observation, group discussion, a survey and, as a foresight method, a future workshop. The approach is a case study with elements of action research.</p> <p>The thesis process was guided by three themes: why, what and how the experts' know-how in South Savo TE Office should be developed. The Experts' views on developing know-how were collected via know-how development measures. A vision for goal-oriented know-how development was created based on these views and a theoretical frame of reference.</p> <p>Motivation to learn is influenced by the relevance and possibility of know-how development. The regional reform, changes in working life and digitalisation motivate the development of experts' know-how. According to this research, in addition to substance know-how, the goals of know-how development in an organisation should focus on customer orientation of future activities, strong digital competence and versatile networking skills. The organisational development measures should inspire and motivate know-how development. The measures should guide the experts towards the given opportunities. These opportunities are provided by, among others, the development services of the KEHA Centre.</p> <p>Strategic development of an organisation's know-how aids in discovering the motives, goals and measures for the experts' goal-oriented know-how development. The main responsibility for know-how management lies with top management, but all experts are responsible for developing their own know-how. This thesis creates a vision of why, what and how we can develop our know-how together in the future regardless of the organisation or the position we work in.</p>			
Keywords Know-how development, strategic development, motivation, digitalisation, future thinking			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Kohdeorganisaation esittely .....	8
1.2	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus .....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja raportointi .....	10
1.4	Lyhenteet ja määritelmät.....	11
2	KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSPROSESSI JA SEN MENETELMÄLLISET VALINNAT .....	13
2.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	13
2.2	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	14
2.3	Tutkimusprosessin vaiheet ja menetelmät .....	16
2.3.1	Osaamisen kehittämissuunnitelma.....	17
2.3.2	Työvälineet haltuun kehittämishanke.....	17
2.3.3	Tulevaisuustyöpaja.....	18
2.3.4	Tutkimusmenetelmät.....	20
2.3.5	Aineiston analysointimenetelmät .....	21
2.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	22
3	MIKSI OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ?.....	24
3.1	Maakuntauudistus tuo muutoksia .....	24
3.1.1	Muutoksissa pärjääminen edellyttää osaamista .....	26
3.2	Osaamisen strateginen kehittäminen lisää tietoisuutta .....	27
3.2.1	Merkityksen ja mahdollisuuden löytäminen kasvattaa motivaatiota .....	30
3.3	Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset .....	31
3.3.1	Osaamisen kehittämisen syitä .....	31
3.3.2	Osallistaminen ja esimiehen tuki .....	33
3.4	Osaamisen kehittämisen syihin liittyvät johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	34
4	MITÄ OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ? .....	37
4.1	Digitalisoituminen muuttaa tulevaisuuden työtä .....	38
4.2	Oppimaan oppiminen .....	42
4.3	Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset .....	43
4.4	Osaamistarpeisiin liittyvät johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	45

5	MITEN OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ? .....	47
5.1	Ennakointi avaa mahdollisuuksia .....	48
5.2	Innovointi vahvistaa motivaatiota.....	49
5.3	Kommunikointi parantaa ilmapiiriä .....	50
5.4	Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset .....	52
5.5	Osaamisen kehittämisen keinoihin liittyvät johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	54
5.5.1	Työkaluja ennakointiin.....	54
5.5.2	Työkaluja innovointiin.....	56
5.5.3	Työkaluja kommunikointiin .....	57
6	YHTEENVETO: TAVOITTEELLINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	59
7	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	67
	LIITE 1: TULEVAISUUSTYÖPAJAN OHJEISTUS .....	73

# 1 JOHDANTO

*Tämä opinnäytetyö on mielenkiintoinen ja oivaltava osaamisen kehittämisen matka.*

*Sen lähtökohta on tarve lähteä matkalle ja halu uskoa mahdollisuuksiin.*

*Matkaeväinä ovat avoimuus, uteliaisuus, joustavuus sekä tarve muutoksen ymmärtämiseen.*

*Matkakavereiksi on tarkoitus houkutella mahdollisimman monta kollegaa.*

*Määränpää on tuntematon.*

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sen tulee tuottaa työelämää kehittävää tietoa. Opinnäytetyön tulee osoittaa ja kehittää opiskelijan kykyä tunnistaa, arvioida ja ratkaista työelämään liittyviä ajankohtaisia haasteita. (Opinnäytetyöopas 2012, 4.) Tämän opinnäytetyön aiheena on tavoitteellinen osaamisen kehittäminen ja sen toimeksiantaja on Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto (myöhemmin TET ESA).

TE-hallinto on elänyt pitkään monien yhtä aikaa tapahtuvien muutosten keskellä. Viime vuosina on tehty suuria organisaatiomuutoksia, palveluja on uudistettu ja sähköisiä palveluja on kehitetty. Henkilöstön toimenkuvat on muutettu ja henkilöstöresursseja on vähennetty runsaasti. Muutokset ovat tapahtuneet yhtä aikaa suurien maailmanlaajuisten ja valtakunnallisten tapahtumien sekä työttömyyden kasvun kanssa. Talousongelmien, maahanmuuton, rakenne- ja muiden muutosten vaikutukset näkyvät TET ESA:n asiantuntijan jokapäiväisessä asiakastyössä. Muutokset jatkuvat edelleen. Hallituksen sote- ja aluehallintouudistuksen (Valtioneuvosto 2016) esittelyssä on todettu, että Ely-keskukset ja TE-toimistot lakkautetaan ja niiden vastuulla olevien palveluiden järjestämisvastuu siirretään maakunnille. Uudistuksen jälkeen työ- ja elinkeinopalveluiden järjestäminen ja kotoutumisen edistäminen ovat maakunnan tehtäviä.

TET ESA:n asiantuntijoiden keskuudessa tulevat muutokset huolestuttavat. Asiantuntijat ovat huolissaan paitsi oman työnkuvan ja työn puolesta, myös asiakkaiden puolesta. TET ESA:n asiantuntijatyötä on tehty suurella sydämellä ja vakiintuneiden arvojen pohjalta. Mitä ovat tulevaisuuden muutokset ja miten ne vaikuttavat kaikkeen totuttuun? Odotetaanko meidän muuttuvan ja miten? Åhman (2004, 21-22, 97) korostaa, että vaikka ympäristö muuttuu ja ihmisten on pystyttävä uudistumaan, se ei tarkoita toisenlaiseksi työntekijäksi ja ihmiseksi muuttumista. Hän kuitenkin muistuttaa, että henkilöt, jotka eivät halua tai pysty uudistumaan, ovat vaarassa syrjäytyä tulevaisuuden työelämässä. Olisi hyvä varmistaa, että yksilöt tiedostavat tämän. Kaikki eivät välttämättä ole ymmärtäneet tai eivät halua sisäistää uudenlaista ajattelua. Kyse ei ole pelkästään ammatillisesta osaamisesta vaan asenteesta uudistumiseen.

Muun kuin työssä tarvittavan substanssiosaamisen kehittäminen voidaan kokea etäiseksi tilanteessa, jossa on paine tuottaa välittömiä tuloksia. On kuitenkin muistettava, että oppiminen lisää mielekkyyden kokemuksia sekä vahvistaa työkykyä ja edistää työhyvinvointia. Osaamisen kehittämisen johtamisessa on tiedettävä, mihin ollaan menossa ja miksi. On tiedettävä, mitä osaamista tavoitteeseen pääseminen ja visioiden saavuttaminen edellyttää ja miten osaamista hankitaan ja kehitetään. (Leiviskä 2011, 105-107.) Osaamisen strateginen kehittäminen on keino selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tulevaisuuden työelämässä pärjäämiseen ja työn laatuun vaikuttavat paitsi organisaation ja esimiesten toiminta, myös asiantuntijan oma sekä työyhteisön yhteinen ajattelu ja tekeminen. Strateginen ajattelu on suunnittelun ja toiminnan yhdistämistä. Strateginen ajattelu ei ole sitä, että strategia suunnitellaan valmiiksi ja sen jälkeen siirrytään toteutukseen, strategian jalkauttamiseen. Strateginen ajattelu on reflektointia, laaja-alaista ja käytännöllistä pohdiskelua. Se on ennakkoluulotonta kyseenalaistamista, ihmettelyä ja visiointia. Strateginen ajattelu on osaamista, jota edellytetään jokaiselta työntekijältä ja koko henkilöstöä on koulutettava siihen. (Sydänmaanlakka 2009, 75.)

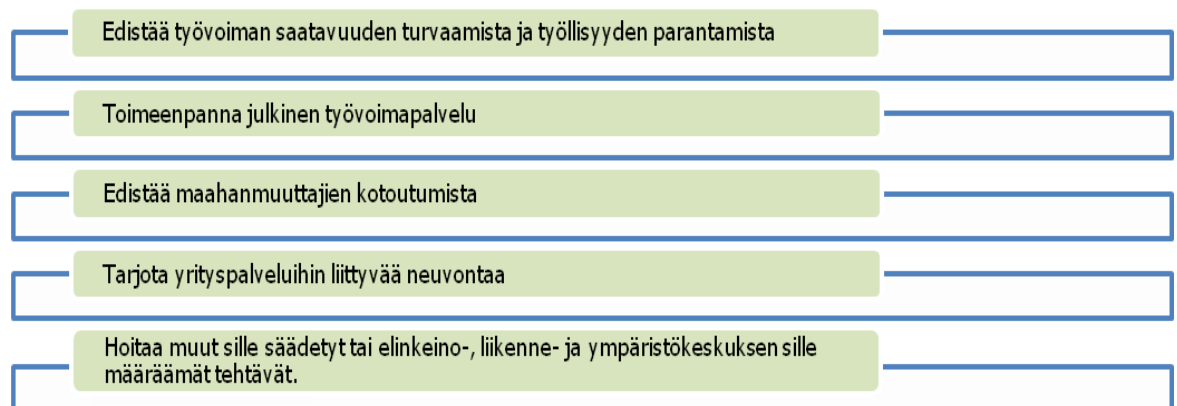
*Ellemme varmuudella tiedä,  
kuinka tulee käymään,  
olettakaamme,  
että kaikki käy hyvin.*

*(Mauno Koivisto)*

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio, Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto (TET ESA), on yksi Suomen viidestätoista työ- ja elinkeinotoimistosta. Se on osa työ- ja elinkeinohallinnon keskus-, alue- ja paikallishallinnon tasoista muodostuvaa valtionhallinnon kokonaisuutta, jotka yhdessä muodostavat TEM-konsernin. ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla on alueiden menestymismahdollisuuksien kehittämiseksi sekä kansalaisten ja yritysten palvelemiseksi kattava alueellinen ja paikallinen verkosto sekä palvelut asiakasrajapinnassa. Ne ovat merkittäviä toimijoita hallinnonalan tuloksellisuuden varmistamisessa ja niiden toimintaa määrittelee vahvasti poliittinen ohjaus sekä voimassa oleva lainsäädäntö.

Työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistot) henkilö- ja yritysasiakkaille tarjoamaa palveluvalikoimaa on kuvattu kuviossa 1. TE-toimistojen ydintehtäviä ovat osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen ja yritysten toimintaedellytysten parantaminen. Lisäksi sen tehtävänä on toteuttaa julkista työvoimapalvelua, edistää maahanmuuttajien kotoutumista, tarjota yrityspalveluneuvontaa sekä hoitaa muita sille määrättyjä tehtäviä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetun lain 14 §.) Palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan – työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämis- palvelut ja tuetun työllistämisen palvelut. Palvelulinjoihin perustuva palvelumalli varmistaa asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisen palvelun ja eri palvelukanavien tehokkaan käytön asiakkaan palvelutarpeiden mukaisesti.



KUVIO 1. TE-toimistojen tehtävät (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetun lain 14 §.)

TE-palveluja tarjotaan monikanavaisesti. Palveluprosessi määräytyy asiakkaan palvelutarpeen mukaan (tieto-, neuvonta-, ohjauspalvelut). Monikanavaisia palveluja ovat henkilökohtainen palvelu (TE-toimiston tarjoama asiantuntijapalvelua joko kasvokkain tai puhelinpalveluna), valtakunnallinen puhelinpalvelu (Työlinjan tarjoamaa yleisneuvontaa ja asiakkaan ohjausta) sekä verkkopalvelut (asiakkaan omatoiminen asiointi Oma asiointi -verkkopalvelun kautta, te-palvelut.fi -sivuston tarjoama tieto palveluista sekä sosiaalinen media). TE-palveluiden sähköisiä palveluita kehitetään edelleen. 1.7.2017 alkaen henkilöasiakkaan työnhakijaksi ilmoittautumista Oma asiointi -verkkopalvelun kautta on uudistettu. Työnhakijaksi ilmoittautumisen yhteydessä asiakkaat tekevät itse palvelutarpeen arvioinnin ja laativat oman työllistymisuunnitelman.



TET ESA toimii Etelä-Savon alueella ja sen toimipaikat ovat Mikkeliissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Laaja ja monipuolinen palvelutarjonta vaatii asiantuntijoilta vahvaa, jatkuvasti kehitettävää osaamista. TET ESA:n asiantuntijatehtäviä palvelulinjoittain on esitelty taulukossa 1. TET ESA:n henkilöstön määrä vuonna 2016 oli noin 73 henkilöä. Organisaatiota johtaja on Sirkka Rytkönen ja jokaisella palvelulinjalla on oma palvelujohtajansa.

Johdon tukitoiminto	Työnvälitys- ja yrityspalvelu	Osaamisen kehittämispalvelut	Tuetun työllistymisen palvelut
Viestintä Työmarkkinatieto Palkkatuet	Työnvälitys Yritysneuvonta Eures-neuvonta Nuorten neuvonta Muutosturvaneuvonta	Työnvälitys Ammatinvalinnanohjaus Koulutussuunnittelu Koulutusneuvonta Nuorten neuvonta Kotoutumisneuvonta	Tuetun työllistymisen neuvonta Työttömyysturva

TAULUKKO 1. TET ESA:n asiantuntijatehtäviä.

## 1.2 Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheena on tavoitteellinen osaamisen kehittäminen Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa. Sen tavoitteena on löytää näkökulmia ja ratkaisuja kohdeorganisaation asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämiseen siten, että sen asiantuntijat pärjäävät paremmin tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa, joka on vielä avoin kaikille. Opinnäytetyön tarkoitus on olla pohjatyö kohdeorganisaation tavoitteellisen osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimiselle ja implementoinnille.

Mitä osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen TET ESA:n asiantuntijoille edellyttää? Toimivan suunnitelman laatimiseen tarvitaan ymmärrystä kohdeorganisaation nykytilasta. Ymmärrystä niistä syistä, miksi tavoitteellinen osaamisen kehittäminen on tässä tilanteessa erityisen tärkeää ja miksi osaamista tulisi katsoa uusista näkökulmista. Osaamisen tavoitteellinen kehittäminen tarvitsee myös tiedon siitä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mihin osaamisen kehittämisessä kannattaa keskittyä. Jotta osaamisen kehittäminen saadaan osaksi toimintaa, tarvitaan myös ajatuksia ja ideoita siihen, millä tavoin osaamisen kehittämistä tehdään. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen edellyttää suunnitelmallista strategista kehittämistä. Se edellyttää kaikkien, sekä asiantuntijoiden että organisaation johdon, sitoutumista suunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat opinnäytetyön punainen lanka ja ohjaavat sen kulkua. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miksi TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?
- Mitä TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?
- Miten TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?

Opinnäytetyön osaamisen kehittämisen tavoite on rajattu tarkastelemaan sellaisia osaamisen kehittämisen syitä, osaamisalueita ja keinoja, jotka ovat kaikille TET ESA:n asiantuntijoille tarpeellisia ja joihin organisaation omat osaamisen kehittämisen toimenpiteet voidaan, ja kannattaa, keskittää.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja raportointi

TET ESA:n nykyiset ja tulevat muutokset haastavat tarkastelemaan osaamisen kehittämistä useista eri näkökulmista. Hiltunen (2012, 221) kuvaa strategian, vision ja mission yhteyttä kuvalla, missä portaiden alapäässä organisaatio ja sen asiantuntijat miettivät miksi lähtisivät kiipeämään portaita ylös tavoittelemaan visiota, tulevaisuuden näkymää. Kun löytää vastauksen tähän kysymykseen, on saanut selville missionsa. Arvot kuvaavat tapaa, jolla organisaatio ja asiantuntijat aikovat visioonsa päästä. Strategia on porrasaskelma haluttuun tulevaisuuteen (kuvio 2). Kamensky (2010, 55) lisää strategisen arkkitehtuurin pääelementteihin mission, vision ja arvojen rinnalle myös toiminta-ajatuksen.



KUVIO 2. Visio, missio, strategia ja arvot (mukaillen Hiltunen 2012, 221.)

Hiltusen esittämä ”portaikko” soveltuu opinnäytetyön rakenteeksi hyvin. Se tukee tavoitteiden saavuttamista ohjaamalla osaamisen kehittämisen monipuoliseen tarkasteluun. Sydänmaanlakka (2014, 21) esittää, että mission, vision ja arvojen avulla pystytään kuvaamaan organisaation ja sen asiantuntijoiden tarkoituksia, pyrkimyksiä ja haluttuja mahdollisuuksia. Strateginen ajattelu innostaa ja kannustaa osallistumiseen ja toteuttamiseen. Strategisen ajattelun kohteena on tulevaisuus ja organisaation asema siinä (Harisalo 2008, 237).

Opinnäytetyön raportti muodostuu kuudesta osa-alueesta. Luvussa yksi, johdanto, on esitelty kohdeorganisaatio sekä kerrottu opinnäytetyöni aihe, tavoite ja tarkoitus sekä sen rakenne ja tärkeimmät käsitteet. Luvussa kaksi kerrotaan mitä on tutkimuksellinen kehittäminen, esitellään opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapa sekä tutkimuksessa mukana olevat kehittämisen toimenpiteet, kerrotaan kehittämistyössä käytetyt tutkimukselliset menetelmät ja kuvaillaan aineiston analysointimenetelmät. Aineiston luotettavuutta ja eettisyyttä kuvataan tässä vaiheessa vain teoriatasolla. Lopullinen arviointi luotettavuudesta ja eettisyydestä on tehty luvussa seitsemän, pohdinta.

Opinnäytetyöntyön teoriaa, aineistosta kerättyjä tutkimustuloksia sekä kehittämisehdotuksia käsitellään kolmessa osassa, luvuissa kolme, neljä ja viisi. Luvussa kolme pohditaan osaamisen kehittämisen syitä (missio), luvussa neljä osaamisen kehittämisen tavoitteita (visio) ja luvussa viisi osaamisen kehittämisen keinoja (strategia). Lukujen rakenne on kaikissa sama. Luvun teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään aineistosta kerätyt tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja kehittämisehdotukset luvun teemaan liittyen.

Luvussa kuusi esitellään yhteenveto TET ESA:n asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämisehdotuksesta. Miten osaamisen kehittämistoimenpiteistä kerätyt asiantuntijoiden ajatukset ja osaamisen kehittämisen teoria kohtaavat ja millaisia päätelmiä ja ehdotuksia niiden pohjalta on syntynyt? Luku seitsemän, pohdinta, sisältää analyysin kehittämistehtävän onnistumisesta, luotettavuudesta ja eettisyydestä sekä oman oppimiseni kehittymisestä.

Opinnäytetyön raportoinnissa on käytetty Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 35) kuvaamaa ”oivalluttava-vetoketju” -mallia, jossa tietoperusta, käytännön ilmiön kuvaus ja ratkaisut kulkevat vuorovaikutuksessa. Raportoinnin tavoitteena on, että ”tietoperustan yhteys käytäntöön syntyy automaattisesti” ja luontevasti. Raportointitapa ei ole tyypillinen opinnäytetyössä, mutta valitsin raportointimallin siksi, että tässä mallissa pystyn peilaamaan ja vertailemaan asiantuntijoiden näkemyksiä suoraan teoriasta nousseisiin näkemyksiin sekä perustelemaan ratkaisuehdotuksia luontevasti, vuoropuhelua käyttäen. Raportointimalli lisää lukijan ymmärrystä aiheeseen tarjoamalla hänelle ajattelamisen, tulkitsemisen ja päättelyn mahdollisuuksia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 28-29).

#### 1.4 Lyhenteet ja määritelmät

ELY-keskus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, joka hoitaa valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa.

ICT

Information and communications technology, tieto- ja viestintäteknologia.

Tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen avulla tehtävää tietojen muokkausta, siirtoa, tallennusta ja hakua.

**KEHA-keskus**

Valtakunnallinen ELY:n sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. Toimii maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti.

**OECD**

taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (Organisation for Economic Co-operation and Development), joka perustettiin vuonna 1961 harmonisoimaan ja kehittämään jäsenmaidensa talouskasvua ja vapaakauppaa sekä lisäämään yhteiskunnallista hyvinvointia.

**ROBOTIIKKA**

Tehtävien suorittaminen roboteilla.

**STM**

Sosiaali- ja terveysministeriö

**TAIMI**

ELY:n, TE-toimistojen ja KEHA:n yhteinen digitaalinen työskentely-ympäristö, joka mahdollistaa verkostomaisen ja spontaanin toiminnan digitaalisessa ympäristössä. Julkishallinnon yhteinen, sisäinen sosiaalinen verkosto, jossa on noin 7000 käyttäjää 80 toimipisteessä ympäri maan.

**TE-toimisto**

Työ- ja elinkeinotoimisto

**TEKOÄLY**

Kapea tekoäly – jo käytössä oleva tekoäly, joka kykenee suorittamaan tiettyjä kapeita tehtäviä.

Yleinen tekoäly - vaihe, jossa tekoäly pystyy suorittamaan laajaa joukkoa yleisiä tehtäviä.

Supertekoäly – tekoäly, joka on ihmistä älykkäämpi ja parempi lähes kaikessa. (Andersson ym. 2016, 104.)

**TEM**

Työ- ja elinkeinoministeriö

**TET ESA**

Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto

**VALTORI**

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus, joka tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT-palvelut.

## 2 KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSPROSESSI JA SEN MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tässä opinnäytetyössä sen aihetta, osaamisen kehittämistä, lähestytään tutkimuksellisen kehittämisen kautta. Ojasalo ym. (2014, 19) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämisen olevan käytännön ongelmien ratkaisua ja esimerkiksi uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellista kehittämistä ohjaavat ensisijassa käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta.

Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu kehittämistyö, jossa lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Tässä luvussa kerron aluksi mitä tutkimuksellinen kehittäminen tarkoittaa ja miten se eroaa tieteellisestä tutkimuksesta ja arkiajattelulla kehittämisestä. Sen jälkeen esittelen opinnäytetyön tutkimukselliset menetelmät, kerron miten tutkimusprosessi on edennyt, mitä ovat tutkimuksen aineiston keruumenetelmät ja miten tutkimusaineisto on analysoitu. Luvun lopussa pohdin opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden kriteereitä.

### 2.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Ojasalo ym. (2014, 17) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämisen luonnetta jatkumolla, jossa tutkimuksellinen kehittäminen asettuu tieteellisen tutkimuksen ja arkiajattelun perustuvan kehittämisen keskelle (kuvio 1).



KUVIO 3. Tutkimuksellisen kehittämisen luonne (Ojasalo ym. 2014, 18.)

*"Arkiajattelu"* tarkoittaa kehittäjän omia perustelemattomia päätelmiä" (Ojasalo ym. 2014, 17). Hirsjärvi ym. (2009, 19-20) listaavat arkiajattelun heikkouksiksi muun muassa sen, että tiedoissa on aukkoja. Pelkät havainnot ja kokemukset voivat olla petollinen tiedon perusta ilman varmistamista ja perusteluja. Heikkoutena on myös se, että subjektiivinen asenne estää monipuolisen tiedonhankinnan. Uusitalo (1997, 13-16) puolestaan listaa arkihavaintojen ja ajattelun ongelmiksi epäluotettavat ja selektiiviset havainnot, liiallisen yleistämisen, puutteellisen päättelyn, lyhytjänteisyyden sekä asioiden tarkastelun irrallaan niiden yhteyksistä.

*Tieteellinen ajattelu* ei laadultaan eroa tavallisesta ajattelusta, mutta se pyrkii korjaamaan arkiajattelun ja -havainnoinnin heikkouksia. Tieteellinen ajattelu on kehittänyt keinoja, joiden avulla arkisen ajattelun ja havaintojenteon ongelmia voidaan vähentää. (Uusitalo 1997, 17-18.) Ojasalo ym. (2014, 18) esittävät, että ”tieteellisessä tutkimuksessa olennaista on tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksyttyjä menetelmiä käyttämällä.” Teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on osoittaa, mihin tieteelliseen keskusteluun osallistutaan ja mihin tutkimukseen uutta tietoa luodaan. Hirsjärvi ym. (2009, 19-20) mukaan tutkimuksen avulla saatu tieteellinen tieto täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä ja voi näin suunnata huomion olennaisiin seikkoihin, auttaa vapautumaan perinteisistä ajattelutottumuksista ja sidonnaisuuksista, antaa aineksia ajattelulle ja monipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa asioista ja tilanteista sekä herättää kiinnostusta uusiin alueisiin.

*Tutkimuksellisen kehittämistyön* tavoitteena on etsiä tietoa käytännöllistä tavoitetta ja päämäärää varten. Kehittämistyön soveltava tutkimus pyrkii käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen käyttämällä apunaan perustutkimuksen tuottamaa teoreettista ja kuvailevaa tietoa. Se vastaa paitsi miksi- ja mitä -kysymyksiin, myös kuinka -kysymykseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 19-20.) Ojasalo ym. (2009, 21) kuvailevat *tutkimuksellisen kehittämistyön* olevan muun muassa kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, muutoksen hakemista sekä epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä.

## 2.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelminä on käytetty kirjallista aineistoa, havainnointia, ryhmäkeskustelua, kyselyä sekä ennakkointimenetelmistä tulevaisuusverstasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty lähestymistapana tapaustutkimusta, jossa on myös toimintatutkimuksellisia piirteitä.

Hirsjärvi ym. (2007, 160) esittävät, että *laadullinen tutkimus* on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja mielellään suoraan ihmisiltä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Siinä suositaan tapoja, joissa tutkittavien mielipiteet ja ajatukset pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti, suunnitelmia muutetaan tarpeen mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu. Kananen (2014, 18-20) esittää, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Siinä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä tietoa ja aineistoa kerätään. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman.

”Kehittämistyössä on keskeistä menetelmien moninaisuus, joiden avulla saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita”. *Kysely* sopii esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselyn avulla voidaan kysyä isolta joukolta samaa asiaa samalla tavalla. *Ryhmäkeskustelu* puolestaan on menetelmä, jonka avulla saadaan ideoita kehittämisen tueksi. Sen avulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. *Ennakointimenetelmiä* ovat muun muassa skenaariotyöskentely, Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstas ja tulevaisuuskartat. Tutkimuksessa käytetty ennakointimenetelmä, tulevaisuusverstas, aktivoi kehittämään toimintaa painottamalla kaikkien osallistumista tasavertaisina. Siinä pyritään tuottamaan sosiaalisia innovaatioita saamalla tuntumaa osallistujien lähtökohtiin ja rakentamalla perustaa jatkotyöskentelylle. *Kirjallinen aineisto* käsittää erilaisiin tarkoituksiin työelämässä tuotettuja dokumentteja, jotka sisältävät monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi erilaiset muistiot, pöytäkirjat, tiedotteet ja selvitykset. Kirjallista aineistoa käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. (Ojasalo ym. 2009, 40-43, 153.) *Havainnointi* on tiedonkeruumenetelmän muoto, jossa tutkimusaineisto syntyy tutkijan havainnoinnin avulla. Havainnoinnin muodot ovat suora havainnointi ja piilohavainnointi sekä osallistava ja osallistuva havainnointi (Kananen 2012, 49, 94.)

*Tapaustutkimus* soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi toiminta tai prosessi. Se tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. (2014, 52-53.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135). Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Siinä on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

*Toimintatutkimus* on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaa aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Sen tavoitteena on lisäksi nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimusta on mahdollista käyttää esimerkiksi silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatioita ja antaa mahdollisuus ratkaista ongelma uudella tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.) French (2009, 189-190) perustelee toimintatutkimuksen sopivuutta kehittämisen lähestymistapana muun muassa sillä, että menetelmässä toiminta on olennainen osa tutkimusta ja se auttaa osallistujia selvittämään itse omaa toimintaansa sekä parantamaan käytäntöjä työpaikalla. Toimintatutkimus tavoittelee muutosta sekä toiminnalla että ymmärryksellä. Kehittäminen tapahtuu kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta.

Opinnäytetyössäni tapaustutkimuksellisen lähestymistavan valinnalla pystyttiin tuottamaan tietoa jo toteutetuista kehittämistoimenpiteistä sekä tuotetun tiedon avulla kehittämään uusia kehittämiskehittämistoimenpiteitä tavoitteellisen osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön aihe ja laajuus olisivat mahdollistaneet lähestymistavan valinnaksi myös toimintatutkimuksen, jonka avulla olisi saavutettu kokonaisvaltaisempi muutos. Tämä lähestymistapa oli kuitenkin edellyttänyt kohdeorganisaatiolta parempaa valmiutta ja sitoutumista toiminnan kehittämiseen ja muutoksen läpiviemiseen. Organisaation nykytilanteessa muutoksen kokonaisvaltainen tunnistaminen ja toteuttaminen olisivat olleet haasteellisia. Opinnäytetyössä toimintatutkimusta lähestymistapana on käytetty osana tutkimusta.

### 2.3 Tutkimusprosessin vaiheet ja menetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksen tekeminen ja aineiston kerääminen ajoittuvat vuodelle 2016 ja siinä on tarkasteltu kolme eri osaamisen kehittämistoimenpidettä (kuvio 4). Ensimmäisenä tarkasteluun otettu toimenpide on *Osaamisen kehittämissuunnitelma*. Kehittämissuunnitelmasta esiin nousseiden osaamistarpeiden perusteella tarkasteluun on otettu *Työvälineet haltuun kehittämishanke*. Kolmannen kehittämistoimenpiteen eli *Tulevaisuustyöpajan* suunnittelin ja toteutin tukemaan muuta aineistoa sekä saadakseni uusia näkökulmia ja moninaisuutta tutkimusaineistoon.



KUVIO 4. TET ESA:n osaamisen kehittämistoimenpiteet vuonna 2016.

Seuraavaksi kuvailen tutkimuksessa mukana olevat kolme kehittämistoimenpidettä ja kerron mitä menetelmiä on käytetty kehittämistoimenpiteiden aineiston keräämisessä ja miten aineisto on analysoitu. Tutkimustuloksia käsitellään luvuissa kolme, neljä ja viisi.



### 2.3.1 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamisen kehittämissuunnitelma oli organisaation johtoryhmän suunnittelema ja toteuttama osaamisen kehittämistoimenpide, johon osallistuin asiantuntijan roolissa. Johtoryhmän kokouksessa 5.9.2016 tehtiin päätös koota henkilöstön esityksiä ja näkemyksiä osaamisen kehittämiseen liittyen. Aineisto kerättiin TET ESA:n kolmen palvelulinjan aamupalaverissa ajalla 13.-15.9.2016.

Asiantuntijoille annettiin palaverien kalenterivarausten yhteydessä suunnitelmapohja ennakkopohdintoja varten. Aiheeseen liittyviä pohdinnan aiheita olivat:

1. Keskeiset osaamistarpeet
2. Vahvistettava osaaminen
3. Tarvittava uusi osaaminen
4. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet
5. Yhteiset osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Osaamisen kehittämisspalvelulinjan aamupalaverissa 14.9.2016 klo 8.05-8.45 aihetta käsiteltiin ennakoon annettujen aihepiirien mukaisesti. Palaverin vetäjänä toimi palvelulinjan esimies, palvelujohtaja Ritva Malinen-Parkkinen. Palaverin vetäjä oli Mikkeliissä, mistä oli videoyhteys Pieksämäelle ja Savonlinnaan. Henkilöstön esitykset kerättiin siten, että ohjeistuksen jälkeen jakaannuttiin ryhmiin, joissa mietittiin ehdotukset ennakoon annettuihin aiheisiin. Ryhmien esitysten purku ja ehdotuksista sopiminen tehtiin yhdessä. Ryhmät esittivät vuorotellen ehdotuksensa ja ryhmän vetäjä kirjasi ne ylös. Kirjaukset olivat palaverin aikana kaikkien nähtävissä ja niitä pystyi kommentoimaan. Kokemus aiheen käsittelystä minulla on ainoastaan osaamisen kehittämisspalvelulinjan aamupalaverista. Työnvälitys- ja yrityspalvelulinjan ja tuetun työllistymisen palvelulinjan aamukokouksissa en ollut läsnä.

Henkilöstön esitykset käsiteltiin johtoryhmässä 19.9.2016 ja yhteistyötoimikunnassa 26.9.2016. Johtoryhmän ja henkilöstön esitykset ja näkemykset osaamisen kehittämissuunnitelmaan on liitetty TET ESA:n henkilöstösuunnitelmaan.

### 2.3.2 Työvälineet haltuun kehittämishanke

Työvälineet haltuun kehittämishanke on toteutettu organisaation johdon aloitteesta. Hankeryhmä perustettiin vapaaehtoisista asiantuntijoista ilmoittautumismenettelyllä. Hankeryhmän jäseniksi ilmoittautuivat Sari Torniainen (palvelulinja 1), Mari Roikonen (palvelulinja 2) ja Johanna Ilmoni (palvelulinja 3). Ryhmän vetäjänä toimi viestintäasiantuntija Mervi Huuskonen. Itse toimin ryhmän jäsenenä asiantuntijan roolissa. Kehittämishanke oli aluksi hankeryhmälle annettu toimeksianto, jonka tavoitteena miettiä Yammerin, Taimin sekä etäpalveluiden ja etäyhteyksien osaamisen edistäminen. Heti ensimmäisessä kokouksessa ryhmä päätti laajentaa toimeksiantoa ja ryhmälle annettiin nimi Digigirls. Ryhmän yhteydenpito tapahtui Skypen välityksellä, touko-joulukuun aikana kokoonnuttiiin kuusi kertaa noin tunnin pituisiin palaveriisiin.

Hankkeen aikana toteutettiin seuraavat toimenpiteet:

- Ryhmälle luotiin omat työskentelytilat Taimiin ja Yammeriin.
- Henkilökunnalle tehtiin osaamistarvekysely.
- Osaamistarvekyselyn perusteella laadittiin henkilökunnan valmennusohjelma.
- TET ESA:lle laadittiin Digipassi, johon on listattu käytössä olevat työvälineet, koottu tukihenkilöiden nimet ja linkit eri ohjelmien ohjeisiin ja videoihin.
- Kehittämisyhmä tuotti Yammerissa ”Digipaloja” eli vinkkejä eri sovellusten käyttöön.
- Edistettiin etäpalveluiden käyttöönottoa.

Elokuussa 2016 toteutetussa Webropol –kyselyssä kartoitettiin asiantuntijoiden osaamistarpeita käytössämme oleviin työvälineisiin: Taimi-intra, Yammer, Kieku, VM:N etäpalvelu ja etäpalvelun ajanvarausjärjestelmä, Skype, Outlook, puhelinkone, Elisa Ring, ePassi, kopiokone, Internet Explorer, internet, Mozilla Firefox, tietokoneen käyttö, URA, M2, CWT matkanvarausjärjestelmä, turvahälyttimet, tietoturva, videoneuvottelu, Jabber, sosiaalinen media facebook, sosiaalinen media twitter, sosiaalinen media periscope, sosiaalinen media youtube, word, excel, powerpoint, Valtori, Typpi-järjestelmä. Kyselyn yhteydessä selvitettiin myös vastanneiden halukkuus toimia eri työvälineiden tukihenkilöinä.

Webropol-kyselyyn lisättiin kaksi tulevaisuutta ja esimiehen tukea koskevaa avointa kysymystä:

- Miten digitalisaatio mielestäsi tukee / muuttaa TE-toimiston asiantuntijatyötä tulevaisuudessa?
- Miten esimiehen tulisi tukea digitalisaation käyttöönottoa?

Opinnäytetyössä Webropol-kyselyn tuloksia on käytetty soveltuvin osin, muun muassa avoimien kysymysten tuloksia.

Hankeryhmän yhteenvetokokous pidettiin 24.1.2017. Ryhmä on esittänyt organisaation johdolle näkemyksensä ryhmän jatkamisesta sekä uusia ajatuksia kehittämistoimenpiteiksi jatkossa.

### 2.3.3 Tulevaisuustyöpaja

Syksyn 2016 aikana toteutin oman Tulevaisuustyöpaja –projektin TET ESA:n asiantuntijoille. Työpajan suunnittelun pohjana käytin ”Strateginen ajattelu ja toimialan tulevaisuus” -opintojaksolla (Huotari ja Laukkanen 2015-09-19) toteutettua työpajamallia. Tulevaisuustyöpaja korosti osaamisen kehittämisen syitä etsimällä vastauksia kysymykseen miksi osaamista tulisi kehittää? Tulevaisuusajattelun pohjalta etsittiin vastauksia kysymykseen mitä osaamista meidän tulisi kehittää? Tavoitteena oli saada tulokseksi konkreettisia toimintaehdotuksia eli miten osaamista tulisi kehittää? Tulevaisuustyöpaja oli aluksi tarkoitus toteuttaa osaamisen kehittämispalvelulinjan asiantuntijoille. Johtoryhmän esittelyssä ja keskustelutilaisuudessa 3.10.2016 johdon toiveena oli, että työpaja olisi koko henkilöstölle mahdollinen ja siihen osallistuminen vapaaehtoista.

Tulevaisuustyöpajan tavoitteena oli saada asiantuntijat oivaltamaan tavoitteellisen osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, miettimään konkreettisia tavoitteita ja toteutustapoja muutokseen. Tulevaisuustyöajakokonaisuuden suunnittelussa pyrin huomioimaan seuraavia asioita:

1. Tavoitettavuus, huomioarvo
2. Työvälineiden haltuunotto
3. Motivointi, herättely
4. Osallistava toiminta

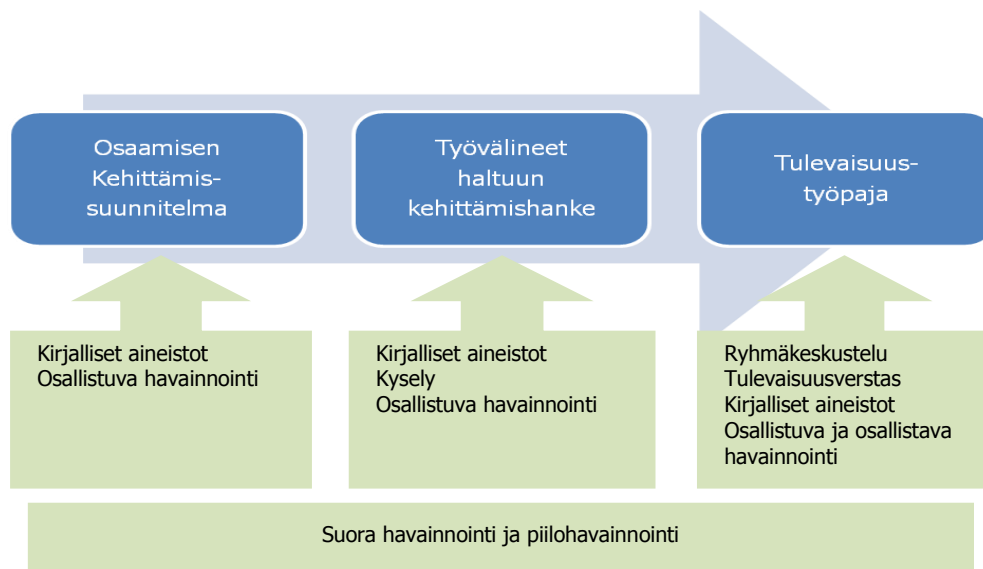
Tulevaisuustyöpajasta tiedottaminen tapahtui Taimin omissa uutisissa ja Yammerissa. Kaikissa tulevaisuustyöpajan ilmoituksissa oli suora linkki työskentelyalueelle sekä ohjeet miten alueelle pääsee kirjoittamaan. Myös ilmoittautuminen tulevaisuustyöpajaan tapahtui työskentelytilan kautta. Työskentelyalueella julkaisin aiheeseen liittyviä kirjoituksia, linkkejä sekä tulevaisuustyöpajan tuloksia. Pyysin myös sivuilla kävijöitä jättämään sivulle kommentteja, omia linkkejä sekä ajatuksia.

Tulevaisuustyöpaja järjestettiin 13.12.2016 klo 13-16.15. Työpajaan osallistui asiantuntijoita Mikkelistä ja Savonlinnasta. Työpajan vetäjänä olin Mikkelissä, Savonlinnan asiantuntijat osallistuivat työpajaan videoyhteydellä.

Tulevaisuustyöpajan ohjeistus on liitteessä 1. Tulevaisuustyöpajan alussa katsoimme yliopettaja KTT Virpi Laukkasen, Savonia-ammattikorkeakoulu, "Tulevaisuus ja asiantuntijatyön muutos" -luennon videolta ja kävimme lyhyen keskustelun aiheesta. Tulevaisuustyöpajaan saatiin kaksi ryhmää, joissa molemmissa oli neljä jäsentä. Kumpikin ryhmä valitsi valmiiksi annetuista osaamisalueista työstettäväksi yhden osaamisalueen. Ne työpajaan ilmoittautuneet, jotka eivät päässeet osallistumaan varsinaiseen työpajaan, kokoontuivat omatoimisesti jälkikäteen. Ryhmiä oli kaksi ja ne kokoontuivat 19.1.2017 Mikkelissä ja 10.2.2017 Savonlinnassa.

### 2.3.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa on pyritty keräämään aineistoa monipuolisesti ja erilaisin menetelmin, jotta TET ESA:n asiantuntijoiden ajatukset tulisivat mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti esille. Tutkimusmenetelminä on käytetty kirjallista aineistoa, havainnointia, ryhmäkeskustelua, kyselyä ja ennakkointimenetelmänä tulevaisuusverstasta (kuvio 5).



KUVIO 5. Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä havainnointia on käytetty lähtötilanteen kartoittamisessa, ongelman määrittelyssä, prosessin aikana sekä toteutusta arvioitaessa. Kehittämistyön aikana arkipäivän havainnointia on tapahtunut jatkuvasti. Se on ollut jatkuvaa reflektointia ja osaltaan ohjannut tutkimusta ja sen etene- mistä. Havainnoinnin avulla on saatu kerättyä ”hiljaista tietoa”, jota ei voi tavoittaa muuten kuin ha- vainnoimalla. Havainnoinnin muodoista olen käyttänyt sekä suoraa havainnointia että piilohavain- nointia. Suorassa havainnoinnissa toimijat ovat tietoisia havainnoista, piilohavainnoinnissa eivät. Ha- vainnointi on ollut myös osallistuvaa havainnointia, jossa tutkijana olen ollut fyysisesti läsnä tutki- mustilanteissa. Osallistuvan havainnoinnin etuna on ollut se, että olen tutkijana päässyt paremmin kiinni tutkittavaan ilmiöön. Havainnointi on ollut strukturoimatonta eli minulla ei ole ollut valmista lis- taa havainnoitavista asioista. Tavoitteeni on ollut kirjata mahdollisimman paljon havaintoja muistiin, koska en etukäteen ole tiedostanut mitä tietoa tulen tarvitsemaan. Tutkimusmenetelmänä havain- noinnin etu on tilanteiden autenttisuus. Havainnointi on tapahtunut luonnollisessa ympäristössä ja aidoissa tilanteissa. (Kananen 2012, 49, 94-98.) Tulevaisuustyöpajassa on käytetty menetelmänä myös osallistavaa havainnointia. Osallistavassa havainnoissa pyritään saamaan aikaan muutos, joka jatkuu tutkimuksen jälkeen. Kyse on muutoksen mahdollistavasta oppimisesta. (Kananen 2008, 70.)

*Osaamisen kehittämissuunnitelman* tutkimusaineisto koostuu kirjallisesta aineistosta, joka käsittää muistioita ja ryhmätyöskentelyn yhteenvedodokumentteja. Havainnointimenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia.

*Työvälineet haltuun kehittämishankeen* tutkimusaineisto koostuu Webropol-kyselyn tuloksista sekä kirjallisesta aineistosta. Webropol-kysely toteutettiin hankkeen alussa osaamisen kartoittamiseksi ja se sisälsi kehittämistyössäni käytetyt avoimet kysymykset. Tässä kehittämistyössä kyselystä saatuja tuloksia on käytetty soveltuvien osien. Tutkimusaineistona on käytetty myös hankeryhmän tapaamisten muistioista kerättyä tietoa. Havainnointimenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia.

*Tulevaisuustyöpajan* tutkimusmenetelmiä olivat ryhmäkeskustelu, kirjallinen aineisto sekä ennakoitimenetelmänä tulevaisuusverstaas. Ryhmäkeskustelu toteutettiin johtoryhmän kanssa ja siinä keskusteltiin tulevaisuustyöpajan toteutuksesta ja sen tarpeellisuudesta. Kirjallinen aineisto koostuu Tulevaisuustyöpajan ryhmätöiden tuloksista sekä työskentelyalueen teksteistä. Havainnointimenetelmänä on käytetty sekä osallistuvaa että osallistavaa havainnointia.

### 2.3.5 Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimustiedon analysoinnin ja tulkinnan tulee antaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Analysointia ja tulkintaa ohjaavat tutkimuskysymykset, toimeksiantajan tarpeet sekä tutkimuksessa käytetyt keinot ja resurssit. Tutkimustiedon analysointi edellyttää paitsi systemaattista lähestymistapaa, myös luovuutta ja järjestelmällisyyttä. (Taylor-Power ja Renner 2003, 1.)

Aineiston luonnissa ja analysoinnissa on noudatettu Hirsjärvi ym. (2009, 221-222) esittämää tapaa, jossa ensimmäiseksi aineiston tiedot tarkistetaan eli selvitetään virheellisyydet ja tietojen puuttuminen. Toisessa vaiheessa tietoja täydennetään esimerkiksi tietojen täsmentämisellä. Taylor-Power ja Renner (2003, 2) noudattavat samoja analysointiprosessin vaiheita: Vaiheessa yksi tutustutaan aineistoon lukemalla, tulkitsemalla sekä arvioimalla sen laadukkuutta. Vaiheessa kaksi tarkennetaan tutkimuskysymysten avulla mihin aineiston analysoinnissa keskitytään.

Tutkimusaineisto koostui kolmesta osaamisen kehittämisen toimenpiteestä. Aineisto sisälsi kyselytuloksia, pöytäkirjoja, muistioita, havainnointimuistiinpanoja, ohjeistusta, ryhmätyön tuloksia sekä työtilojen materiaalia. Tietojen tarkistusvaiheessa tarkistin keräämäni aineiston ja täydensin sen puuttuvia osia. Tarkistin, että kaikki tapauksiin liittyvä materiaali oli käytettävissä. Tietojen täydentämisen vaiheessa täydensin materiaalia pyytämällä *Tulevaisuustyöpajasta* poissaolleita tekemään tehtävän jälkikäteen työpajan esittelymateriaalissa annettujen ohjeiden mukaisesti. Toinen ryhmistä päätti ryhmätehtävän itse, toiselle ryhmälle annoin aiheen täydentääkseni jo kerättyä materiaalia. Tässä vaiheessa myös rajasin aineistoa poistamalla siitä ne osat, jotka eivät täyttäneet luotettavuuden kriteerejä tai eivät vastanneet sitä mitä tutkimuksessa haettiin.

Analysointimenetelmän kolmannessa vaiheessa järjestin aineiston tallennusta ja analyysia varten. Aineiston analysoinnissa käytin vaiheittain etenevää analyysitapaa (kuvio 4). Aineiston järjestämisen aloitin tapauskohtaisella kirjallisella kuvauksella. Kuvauksessa kävin läpi miten ja missä järjestyksessä kehittämistoimenpiteet toteutettiin. Lisäksi kuvasin miten materiaali kerättiin ja millaisia tuloksia toimenpiteellä saatiin. Kuvaamisen jälkeen luokittelin toimenpiteiden tulokset teemoittain. Kaikista tutkimusprosessin eri vaiheista on noussut tietoa, joita on yhdistelty analysoidessa kolmen eri teeman alle – miksi, mitä ja miten osaamista tulisi kehittää. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-223.)

Teemoittelussa kokosin kunkin teeman alle siihen liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. Tavoitteena oli tehdä koonti siten, että vastaajien tekstejä pystyi käyttämään tutkimusraportissa suorina tekstisi-taatteina. (Kananen 2008, 91.) Aineiston teemakohtaisessa koodauksessa käytin värejä. Lopuksi yh-distin kolmen eri aineiston tulokset tutkimuskysymysten, miksi, mitä ja miten, mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 221-223).



KUVIO 6. Analyysi vaiheittain etenevänä (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

## 2.4 Luotettavuus ja eettisyys

Toikko ja Rantanen (2009, 121, 125-126) määrittelevät kehittämistoiminnan luotettavuuden sen käyttökelpoisuudella. Käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Kirjassaan he esittävät kaksi eri näkemystä aiheesta. Ensimmäisen näkemyksen mukaan käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta. Siinä ratkaisevaa on se, miten aineistoa voidaan käyttää projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä. Toisessa näkemyksessä luotettavuutta voidaan mitata arviointiaineistojen pohjalta tehdyillä selkeillä toimintasuosituksilla. Myös kehittämistoiminnan siirrettävyys voi olla yksi luotettavuuden mittari. Onko tutkimuksen toteutus sellainen, että se on myös toteutettavissa muissa yhteisöissä. Hirsjärvi ym. (2009, 232-233) lisäävät, että luotettavuus merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä perustelut tulkinnoille. Kehittämistoiminnan luotettavuutta arvioidaan myös sen vakuuttavuudella, jota voidaan arvioida tutkimusta koskevilla valinnoilla ja tulkinnoilla sekä tutkimuksen johdonmukaisuudella ja toimijoiden sitoutumisella (Toikko ja Rantanen 2009, 123-124).

Tutkimusprosessin aikana tulee huomioida myös monia eettisiä kysymyksiä. Hirsjärvi ym. (2007, 27) muistuttavat, että eettisiin kysymyksiin kuuluvat monet aineistohankinnan juridiikkaan ja aineiston anonymisointiin ja arkistointiin liittyvät seikat. Eskola ja Suoranta (1998, 55-57) esittävät, että tutkittavien ja tutkijan välillä ei saa vallita sellaista riippuvuussuhdetta, joka voi vaikuttaa olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen. He korostavat, että tietojen käsittelyssä kaksi keskeistä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Ojasalo ym. (2014, 48) esittävät, että työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. He listaavat, että kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön tulee olla käytäntöä hyödyntävä.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioin luvussa kuusi, "Pohdinta".

### 3 MIKSI OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ?

Työpaikan pysyvyys ei voi olla enää pääasiallinen työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen motivaation lähde, koska juuri mikään organisaatio ei enää voi taata työsuhdetta koko eliniäksi. (Åhman 2004, 95-96.)

Tuleva maakuntauudistus vaikuttaa merkittävästi TET ESA:n asiantuntijoiden tulevaisuuden työhön. Asiantuntijoiden sijoittuminen uuteen organisaatioon ja sen uusiin tehtäviin on vielä epäselvää. Muutosvaihe on haasteellinen ja vaatii organisaation asiantuntijoilta ja sen johdolta paljon. Organisaation johdon on pystyttävä ylläpitämään nykyinen toiminta tehokkaana ja tuloksellisena ja samalla valmistettava henkilöstöä tuleviin muutoksiin. Miksi osaamisen kehittäminen nykyisessä muutostilanteessa on entistä tärkeämpää? Miksi organisaation johdon tulisi tukea asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä tulevaisuutta varten? Tässä luvussa on kaksi teoriaosuutta. Ensimmäisessä osuudessa selvitän maakuntauudistuksen vaikutuksia TET ESA:n tulevaisuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. Toisessa osuudessa etsin teorian kautta vastausta kysymykseen miksi osaamista tulisi kehittää strategisesti johtamalla. Teoriaosuuden jälkeen avaan aineistosta esiin nousseita tutkimustuloksia ja lopuksi esitän johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset osaamisen kehittämisen syistä - *miksi TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?*

#### 3.1 Maakuntauudistus tuo muutoksia

Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen ”Miksi olemme olemassa?” (Kamensky 2010, 55). Valtion julkisen hallinnon tehtävä on toteuttaa lainsäädäntöelimien hyväksymiä lakeja ja ylimmän poliittisen johdon hyväksymää toimintapolitiikkaa. Hallituksen tärkeimmistä tehtäväalueista on sovittu hallitusohjelmassa, joka on hallitukseen osallistuvien puolueiden hyväksymä toimintasuunnitelma

TET ESA:n tehtävää määrittelee laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012 1 luku 1§). Sen mukaan sekä henkilö- että yritysasiakkaan prosessit edistävät laissa määriteltä tavoitetta: työmarkkinoiden toimivuutta. Osaavan työvoiman saatavuutta turvataan työnvälityksellä, joka varmistaa työpaikkojen ja työtä hakevien tuloksellisen kohtaamisen työvoimaa kehittämällä. Yritysten toimintaedellytyksiä parannetaan tarjoamalla yrityspalveluja ja neuvontaa aloittaville ja toimiville yrityksille.

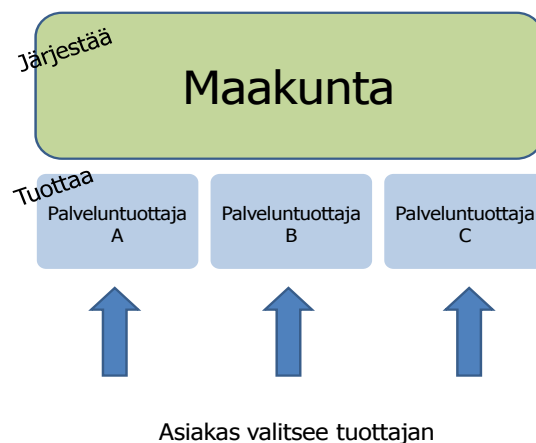
Toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta, jota joutuu tarkistamaan esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden tai uuden tahtotilan löydyttyä (Kamensky 2010, 55). Vuoden 2020 alusta voimaantulevan sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteena on luoda Suomeen moderni ja kustannustehokas julkinen hallinto, joka palvelee kaikkia asiakkaita. Uudistuksessa uusia toimintatapoja hyödyntämällä nykyaikaistetaan palveluita uudistamalla niitä digitaalisiksi, asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi. (STM 2017.) Alun perin uudistuksen oli tarkoitus tulla voimaan vuoden 2019 alusta. Heinäkuun alussa 2017 hallitus on päättänyt jatkaa sote- ja maakuntauudistuksen toteuttamista siten, että se tulee voimaan 1.1.2020. Alkuperäinen aikataulu siirtyi vuodella eteenpäin ja muutos koskee myös TET ESA:n organisaatiota. (Taimi-uutiset 2017.)



Maakunnille siirtyvät tehtävät perustuvat tulevaan maakuntalakiin, joka on tällä hetkellä luonnosvaiheessa. Uuteen maakuntaorganisaatioon siirtyvät muun muassa TE-toimiston tehtävät. Lakiluonnoksessa esitetään, että työ- ja elinkeinopalveluiden järjestäminen ja kotoutumisen edistäminen siirtyisivät maakunnan tehtäviksi. Tulevaisuudessa palveluntuotantoa voitaisiin lailla tai laissa säädettyjen kriteerien täytyessä siirtää kunnille sekä yksityisen että kolmannen sektorin toimijoille. Uudistus siis muuttaa hallintoa ja toimintatapoja merkittävästi. Uudistuksen myötä TE-palvelut ja yrityspalvelut kootaan julkiseksi kasvupalveluksi, jonka tehtävänä on edistää uutta yritystoimintaa, edistää yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastata työmarkkinoiden muutoksiin (TEM 2016).

Antikainen ym. (2017, 7, 21-23) esittävät, että maakuntaudistus on yksi valtion merkittävimmistä muutoksista. Hallinnon ja palvelutuotannon vastuun keskittyminen maakuntiin ja palvelujen tuottamisen rakenteiden muutokset tarkoittavat isoa muutosta TE-toimiston tehtäviin. Osa TE-toimiston tehtävistä jää edelleen valtion vastuulle, mutta uudelleen järjestettyinä. Muiden TE-palveluiden järjestämisessä siirrytään järjestäjä-tuottajamalliin. Tulevaisuudessa palvelutuotanto tulee määräytymään entistä enemmän liiketaloudellisin perustein. Kasvupalvelu-uudistuksella lisätään asiakkaiden valinnanmahdollisuuksia ja luodaan puitteet uusien asiakaslähtöisten palvelujen ja tehokkaiden toimintatapojen syntymiselle. Tavoitteena on kustannustehokkuus, päällekkäisyyksien karsinta ja asiakasnäkökulma. Eri toimintojen ja palveluiden digitalisointi luo uusia mahdollisuuksia ja vapauttaa niukkoja henkilöresursseja muuhun työhön kuten asiakaspalveluun. Digitalisaatio myös mahdollistaa uusia kustannustehokkaita palvelumuotoja, palvelumuotoilua sekä uutta palveluliiketoimintaa.

Tulevaisuudessa Kasvupalvelua toteutetaan järjestäjä-tuottajamallilla. Tavoitteena on kilpailullisella tuotantomallilla ja asiakkaiden valinnanvapaudella vahvistaa palvelujen vaikuttavuutta, synnyttää uusia palveluinnovaatioita ja luoda uusia palvelumarkkinoita. Monituottajamalli toimii taloudellisin ehdoin eli palvelut tuotetaan markkinoilla. Maakunta hoitaa omalla tuotannolla sellaiset palvelut, joita ei ole saatavilla markkinoilta (kuvio 8). (Tonttila 2016.)



Kuvio 7. Järjestäjä-tuottaja malli (Tonttila 2016.)

TET ESA:n tehtävä, työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen, tulee säilymään edelleen. Epäselvää on miten tehtävää toteutetaan. Myös TET ESA:n asiantuntijoiden sijoittuminen tulevaisuuden organisaatioihin ja nykyistä vastaaviin tehtäviin on epäselvää. Antikainen ym. (2017, 28-29) arvelevat, että uhat kääntyvät mahdollisuuksiksi sitten, kun uuden mallin rakenne ja prosessit konkretisoituvat sekä perustelut sen hyödyistä saadaan paremmin ihmisten tietoisuuteen. Tämän jälkeen muutoksia ja niiden tuomia uhkia ja mahdollisuuksia voidaan peilata uuteen malliin vanhojen rakenteiden ja toimintatapojen sijaan. Muistaen, että vanhasta poisoppiminen on vaikeaa.

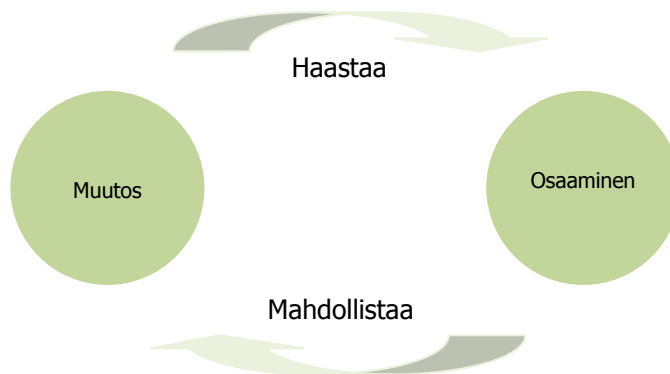
Samalla kun yhteistoiminnan ja pysyvyyden mahdollisuudet ovat organisaatiossa entistä uhatumpia, yksilöiltä odotetaan yhä enemmän sitoutumista, toimijuutta ja luovuutta (Eteläpelto 2007). Näin on myös TET ESA:n organisaatiossa. Maakuntaudistuksen edetessä asiantuntijat tekevät työtään toteuttaen useita yhtä aikaa tapahtuvia työllistämistä edistävien päätösten toimeenpanoja ja työllisyyden hoidon toimintaan liittyviä uudistuksia. Muutosten ja voimassaolevien vaatimusten keskellä on muistettava, että muutoksissa pärjääminen ja tulevaisuuden asiantuntijatyö edellyttävät osaamisen kehittämistä.

### 3.1.1 Muutoksissa pärjääminen edellyttää osaamista

Ajan vaatimusten kanssa on osattava elää. Organisaatioiden haasteena ovat uudistuminen, nopeus ja kiire, jolloin avainasemassa on asenne ja osaaminen. (Åhman 2004, 21.)

Tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän oma-aloitteisuutta, kehittämis- ja oppimishalukkuutta sekä epävarmuuden sietokykyä ja riskinottokykyä. Jo nyt nähtävissä oleva tulevaisuuden trendi on se, että osa nykyisistä töistä katoaa ja syntyy uusia töitä. (Kautiainen ja Kokkonen 2014, 6.) Sitran (2016) uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -tutkimuksen mukaan entisten vahvuuksien, kuten luotettavuus, ahkeruus ja hyvä asenne, rinnalle on tullut uusia vaatimuksia. Tulevaisuuden työelämän vahvuuksia ovat esimerkiksi luovuus ja verkostoitumistaitojen osaaminen.

Odottaminen ja epätietoisuus eivät saisi lamaannuttaa osaamisen kehittämistä tulevaisuutta varten. Viitala toteaa, että ”osaamisen uudistaminen ratkaisee muutoksissa pärjäämisen”. Muutokset ovat nykyisin entistä nopeampia, yllättävämpiä ja epälinearisempia ja siksi ”osaamisen on nostanut tappelille juuri muutosprosessin muutos”. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikuttaisia: muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömiksi ja toisaalta osaamisen kehittyminen mahdollistaa muutokset (kuvio 9). Toimintaympäristön muutos tuottaa selvän pakotteen oppia pois aikaisemmista ajattelu- ja toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Viitala 2008, 11, 29.)



KUVIO 8. Muutos ja Osaaminen (Viitala 2008, 29.)

Maakuntauudistuksen toimeenpanoon ja uuden organisaation onnistumisen yksi edellytys on henkilöstön näkeminen uudistuksen voimavarana (Antikainen ym. 2017, 49). Sitran johtava asiantuntija Mikko Hyttinen (2016-03-21) toteaa, että oman osaamisen vaaliminen ja päivittäminen on nykyisessä työelämän murroksessa todella tärkeää. Menestyksen ratkaisee tulevaisuudessa osaamisen kehittymisen vauhti, ei nykyisen osaamisen taso (Kamensky 2010, 219). Muutoksissa pärjäämiseen tarvitaan osaamisen strategista kehittämistä.

### 3.2 Osaamisen strateginen kehittäminen lisää tietoisuutta

”Asiantuntijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet eivät ole aina yhdistettävissä”. On myös todettu, että asiantuntijoiden työaika menee perusasioiden hoitamiseen eikä itsensä kehittämiseksi jää aikaa, motivaatiota eikä voimia. (CAF 2016, 10.)

OP-ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen Helsingin Sanomien haastattelussa korostaa tulevien muutosten suuruutta ja niiden vaikutuksia osaamisen uudistamiseen. ”Meillä on jo kiire saada toimihenkilömmemme ymmärtämään, että taito oppia uutta tulee olemaan aivan keskeistä. Ihmisten pitää herätä siihen, että tätä työtä, jota hän tekee, ei ehkä tulevaisuudessa ole.” Karhisen mielestä tässä tilanteessa työnantajan tulee auttaa aktiivisemmin. Henkilöstön osaamisen uudistamisesta on tultava yksi toiminnan ”ydinprosesseista”. Reijo Karhinen kymmenen vuoden pääjohtajakausi on ollut alalla jatkuvaa myllerrystä. Karhinen toteaa suurimpien muutosten olevan silti vasta edessäpäin. Palvelu-

jen automatisoituminen tulee hävittämään ison osan alan työpaikoista jo lähivuosina. Alan toimijat ovat investoimassa miljardeja euroja uusiin it-järjestelmiin, joilla toimintaa voidaan pitkälti automatisoida. Hän toteaa, että vaihtoehtoja ei ole. Markkinajohtajat eivät voi olla merkittävästi kilpailijoita tehottomampia, tai pian niitä ei ole olemassa. Uudistusten myötä osa alan työtehtävistä loppuu. Uusia tehtäviä avautuu, mutta niissä tarvitaan usein hyvin toisenlaista osaamista. Perinteinen tukipakettimalli, jossa ihminen irtisanotaan ja heitetään rahat perään, ei Karhisen mukaan tässä enää toimi. (Lassila 2017-10-14.) Ajatuksia, jotka ovat todellisuutta myös TET ESA:n organisaatiossa.

MEME-ympäristössä (monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton) tarvitaan strategista ajattelua. Ajattelua, joka synnyttää mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevia oivalluksia ja kytkevät ne toisiinsa. (Santalainen ja Baliga 2015, 32.) Sydänmaanlakka (2009, 74-75) toteaa, että strategisesta suunnittelusta on siirrytty strategiseen ajatteluun, jossa suunnittelu ja toteutus kuuluvat kiinteästi yhteen. Strategia on konkretisoitunut ja laajentunut koskemaan laajaa osaa henkilöstöstä, ei vain ylintä johtoa. Johdon tehtävänä on luoda strategiselle ajattelulle otollinen ympäristö, jossa koko organisaatio pystyy luomaan ja toteuttamaan strategiaa.

Strategisen johtamisen tärkeyttä ja merkittävyyttä TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämisessä voidaan perustella niukkuudella, toiminnallisten painopisteiden ja valintakriteereiden määrittämisellä, johtamisen tehostamisella, muutoksen vahvistamisella sekä monimutkaisuuden hallinnalla (Harisalo 2008, 238-240).

#### *Niukkuus*

Niukkuus pakottaa organisaatiot valitsemaan ne tarkoitukset, joiden saavuttamiseksi ne haluavat käyttää voimavaroja. Niukat resurssit on käytettävä huolellisesti harkittuihin tarkoituksiin. (Harisalo 2008, 239.)

#### *Toiminnallisten painopisteiden määrittäminen*

Toiminnallisten painopisteiden määrittämisen avulla voidaan erottaa tärkeät tavoitteet vähemmän tärkeistä. Tärkeimpien ja mahdollisten toiminnallisten painopisteiden valitseminen tehostaa niiden käsittelyä. (Harisalo 2008, 239.)

#### *Valintakriteereiden määrittäminen*

Valintakriteereiden määrittäminen tuo päätöksentekoon selkeyttä ja ennustettavuutta. (Harisalo 2008, 239.)

#### *Johtamisen tehostaminen*

Osaamisen kehittämisen strategia mahdollistaa ja tehostaa johtamista, ohjausta, valvontaa ja kehittämistä. (Harisalo 2008, 239.)

### *Muutoksen vahvistaminen*

Muutoksen vahvistamisen näkökulmasta osaamisen kehittämisen strategia auttaa organisaatioita käsittelemään muutosta. Organisaatio pystyy käsittelemään strategiassa muutostrendit ja sen avulla antamaan merkitystä muutoksille. Osaamisen kehittämisen strategia on keino hallita ja valmistella tulevaa muutosta. (Harisalo 2008, 239.)

### *Monimutkaisuuden hallinta*

Strategia on keino käsitellä ja hallita monimutkaisuutta. Se auttaa tunnistamaan organisaation tahtotilan kannalta tärkeitä syy- ja seuraussuhteita, olennaisia riippuvuuksia ja merkityksiä. Osaamisen kehittämisen strategian avulla organisaatio ja sen asiantuntijat voivat seuloa monimutkaisuutta ja muodostaa siitä itselleen oman käsityksensä. (Harisalo 2008, 239-240.)

Harisalo (2008, 245) linjaa strategisen ajattelun johtamisen tavoitteita siten, että johtamisessa tulisi kohdistaa huomio asiantuntijoiden potentiaaliin, mahdollisuuksien avaamiseen ja aktivoimiseen. Tavoitteena on saada ihmiset kehittämään itseään ja arvioimaan asioita myönteisesti.

Vuorinen (2013, 17, 190-195) myöntää, että tämän päivän kiireet, asiantuntijoiden poissaolot, työtehtävien vaihtuminen ja niin edelleen tekevät välillä osaamisen kehittämisestä toisarvoisen asian. Hän nostaa esiin strategiatyön kuusi teemaa, joissa organisaatiolla on eniten parantamisen varaa.

- Henkilöstö ei osallistu strategiaan.
- Strategiaprosessi on kankea ja kaavamainen.
- Strategiaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta tai ilman oman tilanteen arviointia.
- Strategia on irrallaan päivittäisestä tekemisestä.
- Strategiatyö on liian pinnallista.
- Strategiatyö on liian rationaalista.

Haasteita, jotka ovat läsnä myös TET ESA:n organisaatiossa. Vuorinen (2013, 17) muistuttaa, että on tärkeää pitää vaikeat ja epämääräisetkin asiat mukana keskustelussa ja kehittämisessä, vaikka tekeminen ei ole täydellisen selkeää ja jäsentynyttä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä strateginen ajattelu syntyy paremmin toiminnasta ja vuorovaikutuksesta kuin suunnittelusta. Strateginen ajattelu on menestyksen luomista, kokeiluja, innostavaa keskustelua ja inspiroivan vision luomista. (Sydänmaanlakka 2014, 21.) Strateginen ajattelu ja strategiatyö helpottavat strategista johtamista (Vuorinen 2013, 17).

### 3.2.1 Merkityksen ja mahdollisuuden löytäminen kasvattaa motivaatiota

Muutosta mahdollistavat johtajat nostavat ihmisten tietoisuutta, auttavat ihmisiä toteuttamaan itseään ja ymmärtämään muutosta. He korostavat pitkän aikavälin ajattelua sekä voimavaroja. (Harisalo 2008, 245.)

Oppimisen tärkein edellytys on motivaatio (Ojala 2008, 67). Motivaatio on se voima, joka laittaa ihmisen liikkeelle, tavoittelemaan päämäärää. Se on paitsi tehokasta ja laadukasta tekemistä, myös tekemisen intoa ja iloa. (Rasila ja Pitkonen 2010, 5.) Harri Keurulainen (2017-01-17) esitti luennollaan motivaation kaavan. Motivaation tekijöinä ovat merkitys ja mahdollisuus. Motivaation tulos on nolla, mikäli oppimisen merkitys ja/tai mahdollisuus on nolla (kuvio 6). Jotta motivoituisimme tavoittelemaan tulevaisuuden osaamisen visiota, osaamisen kehittämiseksi tulee löytää merkitys ja sille tulee antaa mahdollisuus.



KUVIO 9. Motivaation kaava (Keurulainen 2017.)

Strateginen johtaminen ei ole yhtenäinen, selkeä prosessi. Strategisen johtamisen tulee olla suotuisen olosuhteiden luomista sekä sopivan kasvualustan tarjoamista ja kehityksen ohjaamista. (Vuorinen 2013, 17, 262.) Osaamisen strateginen kehittäminen auttaa meitä näkemään asioita, joita emme muuten näe. Pystymällä katsomaan uusiin suuntiin, laajennamme mukavuusalueitamme ja saamme rohkeutta etsiä uusia mahdollisuuksia. (Santalainen ja Baliga 2015, 13.) Asioiden merkitys lisää motivaatiota. "Motivaatio on henkilön käsitys siitä, mitä pitää tehdä ja halu tehdä se kullakin hetkellä". (Amabile ja Kramer 2012, 42.)

Tahto ja halu tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään. Ketään ei voi motivoida, mutta motivoitumista voi tukea. (Rasila ja Pitkonen 2010, 5.) Strateginen johtaminen auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia ja ohjaa vaikuttamaan omilla ratkaisuilla tulevaan kehitykseen. Kysymys on siis ajattelutavoista ja ajatteluun vaikuttamisesta. Strateginen johtaminen korostaa ajoissa ja vahvasti tulevaisuutta, sen mahdollisuuksia ja uhkia. Se vaikuttaa ajatteluun ja murtaa ajattelun lukkoja. (Harisalo 2008, 237-247.)

### 3.3 Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuksessa on kerätty teeman ”miksi osaamista tulisi kehittää?” alle TET ESA:n asiantuntijoiden näkemyksiä kolmesta vuoden 2016 aikana tehdystä osaamisen kehittämistoimenpiteen materiaalista sekä havainnoinnin avulla.

Toimenpiteistä *osaamisen kehittämissuunnitelma* on osa henkilöstösuunnitelmaan sisällytettyä suunnitelmaa eli osa isompaa kokonaisuutta. Tämä kehittämistoimenpide ei etsinyt vastauksia osaamisen kehittämisen syihin, mutta niitä on pystynyt löytämään esimerkiksi henkilökunnan infoihin osallistumalla. Tässä kehittämistoimenpiteessä osaamisen kehittämisen merkityksen löytyminen on edellyttänyt sitä, että asiantuntija osaa ja haluaa hahmottaa kokonaisuuden sekä pystyy yhdistämään asioita sekä niiden merkityksiä toisiinsa. *Työvälineet haltuun hanke* oli selkeä digiosaamiseen suunnattu kehittämisprosessi. Siinä digiosaamisen kehittämisen syitä käsiteltiin kyselyn avoimissa kysymyksissä eli se tavoitti ne asiantuntijat, jotka olivat valmiiksi motivoituneita asiaa miettimään. Osaamisen kehittämistoimenpiteistä osaamisen kehittämisen syyt tulivat parhaiten esiin *Tulevaisuustyöpajassa*. *Tulevaisuustyöpaja* on toiminnallinen osaamisen kehittämisen esimerkki, jolla asiantuntijoiden osaamista kehitetään kokonaisvaltaisen ymmärryksen kautta. Osallistuminen tähän toimenpiteeseen oli vapaaehtoista.

Teeman ”miksi osaamista tulisi kehittää?” alle kerättyjä tutkimustuloksia esittelen kahdessa luvussa, ensin osaamisen kehittämisen syitä ja sen jälkeen osaamisen strategiseen johtamiseen liittyviä tuloksia.

#### 3.3.1 Osaamisen kehittämisen syitä

Osaamisen kehittämisen toimenpiteissä osaamisen kehittämisen syitä on koottu eri osaamisalueiden alle. Tulevaisuuden osaamisen kehittämisen syitä tarkastellessa opinnäytetyön tutkimusmateriaali osoitti, että digiosaamisen kehittämistä pidetään asiantuntijoiden keskuudessa tärkeänä osaamisen kehittämisaalueena. Materiaalin perusteella myös TET ESA:n asiantuntijoiden vahvoja osaamisalueita, kuten verkosto-osaaminen ja asiakaslähtöisyys, tulisi asiantuntijoiden mielestä tarkastella uudesta näkökulmasta tulevaisuutta ajatellen. Myös syitä viestintäosaamisen sekä liiketoimintaosaamisen kehittämiseen nousi tutkimusmateriaalista esiin.

### *Miksi osaamista tulisi kehittää?*

Asiantuntijoiden kommentteja:

- Digiosaamisen tarve tulevaisuudessa on hyvin tiedostettu ja koetaan tärkeäksi, koska  
 ”asiantuntijatyö tulee muuttumaan totaalisesti”,  
 ”tulee hallita useampia välineitä ja niiden käyttö on normaalia työtä”,  
 ”on äärimmäisen tärkeä ylläpitää ja vahvistaa henkilöstön osaamista tietoteknisten välineiden ja ohjelmien käyttöön. Tulevaisuudessa työ siirtyy laajemminkin verkossa tehtäväksi. Sisällön asiantuntemuksen lisäksi meidän on hallittava nämä välineet.”
- Verkosto-osaamista tulisi kehittää, koska  
 ”nykyinen työmme ja tulevat työmme vaativat yhä enemmän moniosaajuutta. Verkosto-osaaminen on yksi tärkeä taito, jota pitää kehittää. Uuden luominen edellyttää verkostojen tuntemista ja verkoston eri osien, linkkien, yhdistämistä. Verkostoitumiseen liittyen nousi mieleen se, että helposti tulee ajateltua sitä lähiverkostoa, joka on ilmeinen. Mutta entäs maakunnan tasolla, valtakunnan tasolla, Euroopan tasolla... verkostomme on laaja.”
- Asiakslähtöisyyttä pohdittaessa nousi esiin ajatuksia, miksi uudessa tilanteessa osaamis-  
 tamme tulisi vahvistaa markkinoinnin ja (digitaalisen) asiakasohjauksen näkökulmasta.  
 ”Jotta osataan tarjota, markkinoida ja neuvoa asiakkaille oikeita/sopivia palveluja.”  
 ”Jotta osataan huomioida erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet ja taidot.”
- Viestinnän osaamisen kehittäminen tarve nousi esiin, koska  
 ”tieto vanhenee äkkiä” ja ”kanavia on enemmän”.
- Yrittäjämäisen toiminnan katsottiin kehitettäväksi osaamisalueeksi, koska  
 ”paluuta entiseen ei ole” ja ”kustannustehokkuus” vaatii. Tärkeäksi koettiin myös ”liike-  
 elämän kielen” oppiminen tulevaisuutta varten.

Epävarmuus ja uhat nousevat esiin opinnäytetyön tutkimusmateriaalin kommentteista. Uhat voivat olla vahvoja viestejä siitä miksi osaamista tulisi kehittää. Osaamisen kehittymisen merkityksellisyys ja motivaatio osaamisen kehittämiseen eivät välttämättä ole selvinneet asiantuntijoille, jotka kokevat tulevaisuuden pelkästään uhkana.

Asiantuntijoiden kommentteja:

- Työvälineet haltuun hankkeen kyselystä nousi esiin seuraavia asiantuntijoiden kokemia uh-  
 katekijöitä:  
 ”Hävinnyt työn mielekkyys.”  
 ”Tekevät monet nykytoimet/käsiparit tarpeettomaksi.”



### 3.3.2 Osallistaminen ja esimiehen tuki

Henkilöstön motivointi osaamisen kehittämistoimenpiteisiin osallistumiseen on ollut haasteellista. Tutkimuksessa ei ole selvitetty miksi asiantuntijat eivät osallistuneet kehittämistoimenpiteisiin. Asiantuntijoiden kommenttien perustella ainakin osalla asiantuntijoista syynä oli kiire sekä se, etteivät he olleet huomanneet ilmoituksia tilaisuuksista.

Osallistuminen osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin oli vaihtelevaa:

- *Osaamisen kehittämissuunnitelman* laatiminen oli kohdistettu koko henkilöstölle ja palvelulinjan palaveriin osallistuivat kaikki palaveriajankohtana paikalla olevat. Poissaolevilla oli mahdollisuus kommentoida ja täydentää ehdotuksia.
- *Työvälineet haltuun -kehittämishanke* Webropol -kyselyn kohderyhmä oli 73 henkilöä, vastauksia kyselyyn saatiin 33, eli vastausprosentti oli 46 %. Kyselyn perusteella järjestettiin koulutustilaisuuksia 25:stä eri aihealueesta. Tilaisuuksiin ilmoittautui 2-11 asiantuntijaa per koulutus. Huomioitavaa kuitenkin on, että sama asiantuntija saattoi osallistua useampaan koulutustilaisuuteen.
- *Tulevaisuustyöpaja* järjestettiin 13.12.2016. Työpajaan ilmoittautui yhteensä 14 henkilöä, 11 Mikkelistä ja kolme henkilöä Savonlinnasta. Pieksämäen toimipaikasta ei ollut ilmoittautuneita. Työesteiden takia työpajaan pääsi osallistumaan kokoaikaisesti kahdeksan henkilöä ja osan aikaa kaksi henkilöä. Tulevaisuustyöpajan yhteydessä ylläpidin työtilaa. Kommunikointi työtilassa oli vähäistä. Työtilassa kävijöitä oli enemmän kuin kävijöiden jättämiä kommentteja ja linkkejä.

Tutkimusmateriaalissa ei ollut selkeästi löydettävissä osaamisen strategisen johtamisen syihin liittyviä vastauksia. Viitteitä osaamisen strategisen johtamisen tarpeesta kuitenkin löytyi. Tutkimuksessa mukana olevien osaamisen kehittämisen toimenpiteistä *Työvälineet haltuun kehittämisshanke* selvitti asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, minkälaista tukea asiantuntijat odottavat esimiehiltä digitaalisen osaamisen kehittämisessä. Hankkeen alussa toteutetussa kyselyssä oli mukana avoin kysymys: "Miten esimiehen tulisi tukea digitalisaation käyttöönottoa?"

Asiantuntijoiden kommentteja:

- "Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tulisi tukea esimiehen taholta."
- Digitalisaation osaamisen kehittämiseen avuksi toivottiin koulutuksen järjestämistä, lähitukihenkilöitä ja opintopiirejä.  
"Opintopiirien ja lähitukihenkilöiden järjestäminen (Valtori monesti liian etäällä)."  
"Antamalla mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja mahdollisuuksia opetella käyttämään näitä välineitä."
- Vastauksien perusteella toivottiin aikaresurssien järjestämistä.  
"Kaikilla pitää olla hetki aikaa kouluttautua ja ottaa työvälineet riittävällä tasolla haltuun."  
"Jokaiselle kunnolla varattava aikaa pelata näiden ohjelmien kanssa."  
"Antaa aikaa opetella ja saada niistä enemmän hyötyä irti."

- Vastaukset myös kertoivat, että kyselyyn vastanneilla on toiveita itsenäisen opiskelun mahdollisuudesta:  
"Tietoja ja vinkkejä -linkkejä mahdollisuuksien mukaan. Hyvää on jo tehtykin!".
- Myös esimiesten "omalla esimerkillä" koettiin olevan merkitystä asiantuntijoiden digitaalisen osaamisen kehittämisessä.

Vastauksia arvioitaessa on huomioitava, että 55 % asiantuntijoista jätti kyselyyn vastaamatta. Vaikka kysymyksessä on haettu enemmän konkreettisia keinoja miten osaamisen kehittämistä voisi tukea, vastaukset kertovat myös osaamisen kehittämisen toiveista ja tarpeista. Jotta keinot saataisiin tavoitteelliseen toimintaan, tarvitaan osaamisen strategista kehittämistä.

Epätietoisuus ja epävarmuus tulevaisuuden osaamistarpeista ja osaamisen johtamisen tarpeesta heijastuvat asiantuntijan kommentista: "Miten me voimme tietää mitä meidän tulisi osata tulevaisuudessa kun ministeriökään ei tiedä"

### 3.4 Osaamisen kehittämisen syihin liittyvät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Maakuntauudistuksessa tapahtuu suuri palvelutuotannon muutos valtion, kuntien/maakuntien ja yksityisen sektorin työnjaossa. Uudistuksessa TET ESA:n henkilöstö ja sen tehtävät siirtyvät uuteen toimintaympäristöön. Tulevaisuuden epävarmuus ja muutokset haastavat jokaisen asiantuntijan miettimään kysymystä "Miksi olemme olemassa?" myös toisesta näkökulmasta eli "Miksi haluan olla olemassa?". Kysymyksestä on tullut osaamisen näkökulmasta hyvin henkilökohtainen. Tulevassa muutoksessa TE-toimistojen nykyiset tehtävät eivät häviä, mutta ne pirstaloituvat ja jakautuvat eri organisaatioille. Alahuhta (2015, 188) toteaa, että koko ajan on opittava uutta. Vanhasta on luovutettava, sillä menneisyyteen katsomalla ei onnistu. On opittava näkemään asioita uusista näkökulmista. Digitalisaatio ja globaalisatio muuttavat maailmaa. Näin myös TET ESA:n asiantuntijoiden työssä. Muutokset ovat olleet aina läsnä asiantuntijoiden työssä, mutta nyt tapahtuvat muutokset ovat suurempia, monisäikeisimpiä ja erilaisia kuin aikaisemmat. Niihin varautuminen haastaa asiantuntijat aivan uudella tavalla miettimään paitsi yhteisiä myös omaa, henkilökohtaista lähestymistapaa tulevaan.

Antikainen ym. (2017, 28-29) tutkimuksen mukaan TE-toimistojen ja ELY-keskusten johto ja esimiestaso kokevat muutokset enemmän uhkien kuin mahdollisuuksien kautta. Ja näin on varmasti myös asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksen mukaan TE-hallinnon osalta näkemyksiin vaikuttavia tekijöitä ovat tietämättömyys tulevasta palvelurakenteesta ja työnjaosta eri palvelutehtävien toteutuksessa. Myös huoli omasta työpaikasta ja työtehtävistä koetaan uhkana. Erityisesti uhkakuvat liittyvät asiakaspalveluprosessien toimivuuteen ja asiakkaiden yhdenvertaiseen kohteluun. TE-palveluiden järjestämistapaa koskevat kysymykset ovat vielä suurelta osin ratkaisematta, muutoksen perusteet eivät ole selkeitä tai niitä ei ole viestitty ymmärrettävästi.

TE-hallinnon osaajia tarvitaan maakuntauudistuksen jälkeenkin. TET ESA:n asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen mahdollisuus on huomioitu KEHA:n TET ESA:n henkilöstölle esittelemässä uudistusohjelmassa 2017-2018. Ohjelman tarkoituksena on edistää henkilöstön valmiuksia siirtyä työskentelemään maakunnan tai kunnan organisaatioissa tai yksityisellä sektorilla. Uudistumisohjelman tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen, koska ”organisaatioiden purkautuessa ja muuttuessa tulevaisuus rakentuu yksilöiden osaamisen varaan ja osaajat henkilökohtaisine verkostoineen turvaavat asiakaspalvelun jatkuvuuden organisaatiomuutoksen kestäessä”. (KEHA-keskus 2017.) Tämä ei kuitenkaan yksin riitä herättämään ja motivoimaan TET ESA:n asiantuntijoita kehittämään omaa osaamistaan tulevaisuutta varten. Ei ole myöskään organisaation kannalta järkevää hajauttaa asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä asiantuntijakohtaiseksi. Tarvitaan organisaation yhteistä osaamisen strategista kehittämistä sekä osaamisen hyödyntämistä ammatillisen osaamisen parantamiseksi.

TET ESA:n osaamisen kehittämistoimenpiteissä osaamisen kehittämisen syitä on pohdittu vähän. Maakuntauudistukseen liittyvät henkilökuntainfot ovat tarjonneet ajantasaista tietoa uudistuksen etenemisestä, mutta yhteinen keskustelu uudistuksen vaikutuksista asiantuntijoiden työhön ja tulevaisuuteen on jäänyt vähäiseksi. Osaamisen kehittämisen syitä on pohdittu osaamisalueiden kehittämisen kautta etsien vastauksia esimerkiksi aiheesta miksi digiosaamista tulisi kehittää. Yhteinen, yhteisöllinen pohdinta asenteesta osaamisen kehittämiseen ja työelämän muutoksiin on jäänyt puuttumaan.

Osaamisen strateginen kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden sisäisen työelämän löytämiseen, myös niille, jotka eivät osaa sitä kaivata. Sisäisessä työelämässä on kyse motivaatiosta, halusta tehdä tai olla tekemättä, sekä näkemyksistä, jotka voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Siinä on kyse asiantuntijan sisällä tapahtuvista näkemyksistä, tunteista ja motivaatiosta tapahtumiin. (Amabile ja Kremer 2012, 29-32.) TET ESA:n osaamisen strategisen kehittämisen lähtökohta tulisi olla asiantuntijoiden sisäisen työelämän löytyminen, joka motivoi osaamisen kehittämiseen tulevaisuutta varten. Johdon tehtävä on tukea asiantuntijoita löytämään osaamisen kehittämisen missio eli syy osaamisen kehittämiseen. Strateginen johtaminen on tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa. Toimintaa, jossa yksiköt ja sen asiantuntijat miettivät mahdollisuuksiaan hyödyntää strategisia linjauksia. Strategisessa johtamisessa on kysymys päämäärän saavuttamisesta valittujen toimintatapojen avulla. Jos strategiaa ei johdeta, organisaation voimavarat hajautuvat. (Harisalo 2008, 244.) Santalainen ja Baliga (2015, 33-37) esittävät, että strategisen ajattelun ja toiminnan avulla saadaan luotua näkemystä, jonka avulla pystytään luomaan mahdollisuuksia. Strategiset prosessit lisäävät näkemyksellisyyttä ja valmistavat kohtaamaan tulevaisuuden epämääräisiä haasteita menestyksekkäästi. Strategisen ajattelun avulla on mahdollisuus löytää uusi tapa toimia ja ajatella.

Vuorinen (2013, 262) muistuttaa, että keinoja nopeasti muuttuvien ja monimutkaisten tilanteiden haasteista selviämiseen ovat uusien asioiden kokeileminen, vapauksien ja vastuiden lisääminen sekä kontrollin vähentäminen. Tulevaisuuden johtaminen on valmentavaa johtajuutta. Tikka (2016, 58) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan tavoitteelliseen vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista, jonka kulmakivinä ovat arvostaminen, luottaminen, innostaminen ja yhteinen oppiminen.

Osaamisen kehittämisen syiden, mission, laaja-alainen ja yhteisöllinen käsittely on tärkeä osa osaamisen strategista kehittämistä. Osaamisen kehittämisen merkityksen luominen yhdessä motivoi osaamisen kehittämiseen. Mitä ja miten osaamista tulisi kehittää, käsitellään luvuissa neljä ja viisi.

#### 4 MITÄ OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ?

Visio on tahtotila ja unelma, jonka avulla luodaan kuva tulevaisuudesta. Tulevaisuudesta, joka halutaan saavuttaa. Sen tarkoitus on innostaa ja vedota ajatteluun sekä tunteisiin. (Sydänmaanlakka 2009, 73.) Vision sisällölle ja muodolle annetaan korkeita tavoitteita. Visiota kuvataankin muun muassa sanoilla motivoiva, inspiroiva, haastava sekä toimintaa fokuoiva. Oikean visiolauseen muodostamista tärkeämpää on se, miten visio on muodostettu ja kuinka se muuttuu mielikuvaksi jokaisen mielessä. (Kehusmaa 2010, 76-77.)

TET ESA:n organisaatiossa asiantuntijoiden substanssiosaamisen vahvistaminen, monipuolistaminen ja kehittäminen ovat edelleen avainasemassa asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä. Viitala (2008, 16) esittää, että osaamisen johtamisen tärkein osa on henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Viitala painottaa kehittämisen kytkemistä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, jotta organisaatio ei tue pelkästään työntekijöiden työmarkkina-arvon kehittymistä. Nykytilanteessa TET ESA:n substanssiosaamisen ja muun osaamisen kehittämisen tarve ja motivaatio lähtee paitsi tämänhetkisistä ja maakuntauudistuksen mukanaan tuomista haasteista ja niihin vastaamisesta, myös ja erityisesti asiantuntijoiden työmarkkina-arvon kehittymisestä. Substanssiosaaminen on kuitenkin vain osa asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamista. Jotta pystyisimme keskittämään osaamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeisiin, on tärkeää luoda näkemys ja visio myös muista tulevaisuuden osaamistarpeista.

Työelämän taidot ja työvälineet muuttuvat ja nämä muutokset vaikuttavat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tärkeimpiä tulevaisuuden taitoja ovat vuorovaikutus ja viestintä, itsensä johtaminen, priorisointi ja keskittyminen, kokeilevuus, nopea oppiminen ja oppimistavoitteen määrittely, yrittäjähenkisyys asenteena ja taitona pyrkiä uuteen sekä luovuus ja vaihtoehtojen etsiminen. (Tikka 2016, 73.) Työtämme ohjaavat tulevaisuudessa entistä enemmän avoimuus, vertaisohjaus ja tiedon jakaminen. Tulevaisuuden työtä tehdään verkosto- ja digitaalitaloudessa, jossa tiukasta suunnittelusta ja kontrolloinnista siirrytään kohti itsestään organisoitumista. Tiedon lisäksi osaaminen on oikeaa asennetta ja hyvää motivaatiota. (Sydänmaanlakka 2014, 8; 2009, 64.)

”Tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi on usein ratkaisevinta kehittämistavoitteiden löytäminen.” Vaikeutena onkin muutaman tulevaisuuden kannalta tärkeän kehittämistavoitteen löytäminen monien mahdollisuuksien joukosta. Kamensky (2010, 219 ja 177.) Viitala (2008, 21) esittää, että kehittämisen kohteen selkeä ja systemaattinen määrittely suuntaa osaamisen kehittämisen huomiota ja resursseja siten, että parhaimmillaan saadaan tuotettua nopeita ja näkyviä tuloksia ja kehitystä.

Millaista osaamista TET ESA:n asiantuntijat tarvitsevat tulevaisuutta varten? ICT-taitojen kehittyminen muuttaa merkittävästi työn osaamisvaatimuksia. ICT-taitojen lisäksi työskentely digitaalisessa toimintaympäristössä ja digitaalisessa asiakastyössä edellyttää oikeanlaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (OECD 2016-12.) Teknologian kehittyminen vaikuttaa monella tapaa tulevaisuuden työhön ja osaamistarpeisiin. Tässä luvussa teoreettisen viitekehyksen, tulevaisuuden osaamisen, lähtökohta on digitalisoituminen ja sen vaikutukset tulevaisuuden työhön, osaamiseen ja oppimiseen. Teoriaosuuden jälkeen avaan aineistosta esiin nousseita tutkimustuloksia ja lopuksi esitän johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset osaamisen kehittämisen tavoitteista – *mitä TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?*

#### 4.1 Digitalisoituminen muuttaa tulevaisuuden työtä

Viime vuosina teknologian kehittyminen ja käyttöönotto ovat vaikuttaneet monella tapaa TET ESA:n asiantuntijatyöhön. Uudistukset ja muutokset ovat olleet merkittäviä ja nopeita. Asiantuntijat tekevät entistä enemmän digitaalista asiakas- ja verkostotyötä ja osaamisen kehittäminen on muuttunut entistä enemmän verkko-opiskeluksi. Teknologian kehittyminen, resurssien pieneneminen sekä nopeat ja jatkuvat muutokset luovat toimintaympäristön, missä tavat tehdä työtä muuttuvat. Tarvitaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia sekä innostusta kokeilla vaihtoehtoisia menetelmiä tehdä työtä. Tämä vaatii motivaatiota ja uudenlaista asennetta. TET ESA:n asiantuntijoille uusien, toimivien ja menestyksellisten toimintamallien ottaminen käyttöön on väistämätöntä pystyäksemme myös tulevaisuudessa toteuttamaan ydintehtäväämme – asiakaslähtöistä palvelua.

Verkostoissa toimiminen on osa TET ESA:n asiantuntijoiden työtä. Sydänmaanlakka (2009, 25) toteaa, että ihminen on aina elänyt muiden kanssa ja verkostoissa. Aikaisemmin verkostot ovat olleet kuitenkin tutumpia ja lähempänä. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen, uudenlainen avoimuus ja globalisoituminen ovat johtaneet meidät uudenlaisten verkostojen aikakauteen. Aikakauteen, jonka toimintaa on opittava ymmärtämään ja hallitsemaan. Muistaen, että verkostoissa toimiminen voi olla osa turvaverkkoa (Åhman 2004, 97.)

Kun ihmiset alkavat entistä laajemmin käyttää uutta tietotekniikkaa, syntyy uudenlaisia verkostoja. Tieto sijaitsee sosiaalisissa ja teknologisissa verkostoissa, joiden hyödyntäminen on muuttunut avainosaamiseksi. Tietoyhteiskunnasta on siirrytty verkostoyhteiskuntaan, jossa tieto sinällään ei ole enää tärkein pääoma, vaan rinnalle nousevat verkostot. (Sydänmaanlakka 2009, 27.) Hämäläinen, De Wever, Malin ja Cincinnato (2014, 45-46) esittävät, että tulevaisuudessa työntekijät osallistuvat entistä enemmän oman organisaation ja omaan asiantuntijuuteensa liittyviin ja ei liittyviin sisäisiin ja ulkoisiin ongelmanratkaisuprosesseihin. Näissä tilanteissa tarvitaan yhteistyökykyä muistaen, että ongelmanratkaisu ei ole pelkästään ongelman ratkaisemista ja jakamista vaan myös uuden tiedon tuottamista. Tulevaisuudessa työvälineet ja työympäristö tulevat muuttumaan ja entisten massatyöskentelyyn liittyvien osaamisen kehittämismetodien sijaan painotus tulee olemaan pätevyyden kehittämisessä, verkostoyhteistyössä ja substanssitudon ja muun tiedon jakamisessa.

Tulevaisuuden verkostotoiminta vaikuttaa myös asiakaslähtöiseen asiakaspalveluun. Loivio ja Muuri-  
nen (2013, 23) esittävät, että kokonaisvaltainen näkemys asiakkaan tarpeista, motivaatiosta ja ta-  
voitteista on lähtökohta palvelun onnistumiselle ja vaikuttavuudelle. On tärkeää, että toteutamme  
palvelumme asiakkaan näkökulmasta eikä palvelua pidä rajata vain oman organisaation tehokkuu-  
den ympärille. Palveluja ei ole varaa suunnitella organisaatiolähtöisesti, koska tarvitsemme monipuo-  
lisia ja vaikuttavia palveluita niillä resursseilla, jotka ovat käytössämme. Helander, Kujala, Lainema  
ja Pennanen (2013, 42) muistuttavat, että verkostomaisessa palvelutoiminnassa oman osaamisen li-  
säksi on käytettävissä kaikkien verkostokumppaneiden osaamiset. Näin pystymme luomaan asiak-  
kaille lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Asiantuntijuuden syventyessä ja erikoistuesssa yhä  
kapeammille osa-alueille, verkostoituminen on entistä tärkeämpää (Tikka 2016, 61). TET ESA:n asi-  
antuntijoiden asiakaspalvelu on entistä enemmän verkostoissa tapahtuvaa, digitaalista asiakaspalve-  
lua.

Hämäläinen ym. (2014, 38-39) esittävät, että olemassa oleva trendi Euroopan nopeasti muuttuvassa  
työelämässä on se, että teknologia korvaa rutiinityöt jättäen työntekijöille toteutettavaksi ei-  
rutiininomaiset tehtävät. Tämä rakenteellinen muutos vaikuttaa miljoonien aikuisten ammatillisen  
osaamisen kehittämiseen sekä yhteiskunnan ja sen työntekijöiden osaamistarpeisiin. On haasteellis-  
ta kehittää ammattiosaaminen ja asiantuntijaosaaminen vastaamaan jatkuvasti kehittyvän teknolo-  
gian tarpeita sekä teknologiaympäristössä tarvittavia ongelmanratkaisutaitoja. Nykypäivän ja tulevai-  
suuden työntekijöiden on pystyttävä ottamaan haltuun uutta teknologiaa ja ratkaisemaan muuttu-  
van teknologiaympäristön muutoksia jatkuvasti ja nopeasti. Työpaikkojen muuttuvat tarpeet luovat  
uusia vaatimuksia ammattiosaamiselle ja asiantuntijuudelle.

Miten ja milloin robotiikka, tekoäly tai muu teknologia vaikuttavat tulevaisuuden asiantuntijatyö-  
hömme? Tätä voimme pohtia seuratesamme hallituksen kärkihankkeen toteutumista, jonka tavoite  
on työvoimahallinnon uudistaminen ja siihen liittyvä sähköisen palvelujärjestelmän kehittäminen se-  
kä uusien yritysyhteistyön palvelutapojen käyttöönotto. Työmarkkinatori-hankkeessa rakennetaan  
täysin uudenlaista digitaalista rekrytointialustakonseptia, jossa tavoitteena on tehdä tulevaisuuden  
rekrytoinnista kaikille osapuolille ketterää ja nopeaa. Työmarkkinatori tulee yhdistämään julkiset ja  
yksityiset palveluntarjoajat keskenään tarjotakseen työnhakijoille, työnantajille, opiskelijoille ja kor-  
keakouluille mahdollisimman joustavan ja palvelevan kohtaamispaikan. Hanke etsii uusia innovaati-  
oita, tekoälyä ja edistyksellistä teknologiaa hyödyntäviä ratkaisuja, joilla saadaan työnhakijoiden ja  
työnantajien tarpeet kohtaamaan paremmin lähivuosina käyttöön otettavalla digitaalisella työmark-  
kinatorilla. (KEHA-keskus 2017.) Myös Kelan aloittama robottikokeilu on esimerkki teknologian kehit-  
tymisestä. Kela on kesäkuussa 2017 aloittanut uudentyyppinen chattirobotti -kokeilun. Chattirobotti  
tunnistaa kysymyksiä, joiden tarkoituksena on arvioida mahdollisuuksia soveltaa tekoälyä Kelan  
asiakaspalvelussa. Kelan tavoitteena on tarjota erinomainen asiakaskokemus kehittämällä uuden-  
tyyppisiä digitaalisia palveluja, joista robotiikka on yksi mahdollisuus. (KELA 2017.)

Davenport ja Kirby (2016, 2-5, 14, 23) esittävät, että meneillään oleva työelämän muutos on automaation kolmas aikakausi. Ensimmäinen automaation aikakausi vaikutti teollisuuteen ja toinen palvelualoihin. Kolmas automaation aikakausi on erilainen kuin aikaisemmat. Kolmas aikakausi vaikuttaa työhön, jonka oletetaan olevan automatisoitumiselle immuuni. Tekoäly ja robotiikka tulevat kuitenkin muuttamaan myös asiantuntijatyötä. Tulevaisuudessa työ, joka voidaan koodata, voidaan myös automatisoida. Jos työ voidaan automatisoida taloudellisesti järkevästi, se tullaan myös tekemään. Tosiasia on, että teknologia tulee viemään osan tämän päivän töistä.

On siis hyvin todennäköistä, että tulevaisuudessa robotit tulevat hoitamaan suurimman osan rutiininomaisista tehtävistä. Yksinkertaiset toimistotyöt ja rutiinitehtävät, jotka voidaan korvata loogisilla säännöillä, ovat helposti korvattavissa roboteilla. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaisten hakemusten hyväksyminen. Jäämme helposti kiinni ajatukseen, että robotit vievät työmme, koska uusia tehtäviä on vaikea kuvitella. Odotettavaa onkin, että lähivuosikymmenten aikana robotit tulevat ja vievät osan työtehtävistämme. Robotisoituminen vie töitä, muuttaa työtehtäviä ja synnyttää uusia töitä ja työtehtäviä. Robotit ovat tulevaisuuden työkavereitamme. Asiantuntijatehtävät ovat vaikeasti korvattavia, koska ne sisältävät luovaa ongelmanratkaisua, eivätkä ole pilkottavissa sääntöihin. Roboteilla ei voi korvata ihmisen kykyä ongelmanratkaisuun eikä monimutkaiseen viestintään. Robotit tulevat ja tehostavat työtä, kone hoitaa rutiinit ja ihminen keskittyy asiantuntija-ajatteluun. Kauhanen muistuttaa, että teknologian kehitystä ei tule jarruttaa, vaan on keksittävä keinoja, joilla työntekijät ja työmarkkinat sopeutuvat uuteen, robottien aikakauteen. Odotus on, että robotisoituminen kohentaa työn tuottavuutta ja luo yhteiskunnallista vaurautta. (Kauhanen 2016, 11-23.)

Davenport ja Kirby (2016, 61-63) kehottavat automatisoinnin uhkien sijasta miettimään miten automatisointi voisi helpottaa ja tehostaa asiantuntijatyötä. He esittävät, että automaatio parantaa asiantuntijatyötä tekevän ihmisen mahdollisuuksia ja työntekijä voi itse vaikuttaa omaan tulevaisuuden työhönsä. Automatisoinnin tarkoitus on tarjota mahdollisuus tehdä asiantuntijatyö paremmin, viisaammin ja nopeammin. Automatisointi tulisi nähdä työn arvon lisääjänä, ei sen korvaajana.

Davenport ja Kirby (2016, 76-200) esittävät viisi tapaa, millä asiantuntija voi hahmottaa automatisaation vaikutuksia asiantuntijatyön tulevaisuuteen:

*Step in*

Automaatio on asiantuntijan työkalu, joka auttaa selviämään työstä tehokkaammin.

*Step up*

Automaatio laajentaa asiantuntijan työroolia esimerkiksi automatisoinnin suunnitteluun ja perehtymiseen liittyviin tehtäviin tai uusien työprosessien suunnittelutehtäviin.

*Step aside*

Automaatio ei pysty asiantuntijatyöhön, jossa tarvitaan empatiaa, sosiaalisuutta, vuorovaikutusta. Nämä työt ovat asiantuntijatyötä myös tulevaisuudessa.



*Step narrowly*

Kapea-alainen, erikoistumista vaativa asiantuntijatyö, jonka automatisointi ei ole taloudellisesti kannattavaa, on asiantuntijatyötä myös tulevaisuudessa.

*Step forward*

Automaation kehittäminen ja hyödyntäminen tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita asiantuntijat voivat hyödyntää yrittäjinä.

Meistä kaikista ei tule digiosaamisen huippuja, mutta jokaisen asiantuntijan tulee olla tietoinen, ymmärtää ja tuntee uuden teknologian käyttömahdollisuudet. Davenportin ja Kirbyn (2016) viisi esimerkkiä asiantuntijatyön tulevaisuudesta toimii mallina ja auttaa TET ESA:n asiantuntijoita asettamaan tavoitteen omalle tulevaisuuden asiantuntijatyölle. Malli muistuttaa siitä, että kaiken tulevaisuuden asiakastyön ei oleteta olevan digitaalista asiakaspalvelua. Helander ym. (2013) esittävät käsitteet asiakaslähtöisyys (customer orientation) ja asiakasläheisyys (customer intimacy). Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on toimintaa, jossa organisaation toimintakulttuuri mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen. Asiakaspalvelua, joka on mahdollista toteuttaa digitaalisena asiakaspalveluna. Asiakasläheisyys on yhdessä luomisen lähestymistapa, joka tuottaa asiakkaan julkituodut ja piilevät tarpeet huomioivia räätälöityjä palveluratkaisuja. Asiakasläheisyys on TE-toimistossa jo käytössä oleva toimintatapa esimerkiksi ammatinvalinnanohjauksessa ja tuetun työllistymisen palveluissa. Palvelua, joka vaatii henkilökohtaista asiakaspalvelua.

Davenportin ja Kirbyn (2016) sanoma on, että vaikka teknologian kehitys epäilyttää, siihen tulisi suhtautua siten, että se helpottaa ja tehostaa asiantuntijan työtä monella tavalla, esimerkiksi ryhmätyöskentelyssä. Tikka (2016, 75, 58) esittää vision tulevaisuuden ryhmätyöskentelystä:

Tulevaisuuden ryhmätyöskentelyn jäsenenä on merkittävässä rooleissa avustavia teknologioita. Visiossa jokaisella tietotyöläisellä on oma digitaalinen kopionsa, henkilökohtainen avustaja. Nämä digitaaliset avustajat lähettävät dokumentteja ja viestejä puolestamme, hoitavat tehtäviä, joita emme itse ehdi tai pidä tarpeellisena hoitaa. Aikaa käytetään enemmän harkintaan ja tekemisen suunnitteluun, itsenäisiin päätöksiin siitä, mitä tehdään ja miksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden itseohjautuvuus ja itsenäinen työn tekeminen kasvaa. On osattava priorisoida ja tehdä päätöksiä.

Onko tämä ratkaisu asiantuntijoiden kiireeseen? Tulevaisuutta tai ei, mutta Hämäläinen ym. (2014, 45-46) uskovat, että tulevaisuuden työympäristö tarjoaa uusia, joustavia työkaluja ongelmanratkaisuun. Parhaimmillaan uusi teknologia tarjoaa tukea myös ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

## 4.2 Oppimaan oppiminen

Digiajan vaativassa työelämässä korostuu uuden oppiminen. Tulevaisuuden työssä vaaditaan, ihmisen tärkeintä taitoa, oppimiskykyä. Työelämä vaatii nopeaa ja jatkuvaa uuden oppimista sekä nopeaa ammattitaidon päivittämistä. (Saarikivi, 2016-04-03.)

Oppilaitosten tarjoamat omatoimiset verkko-opiskelumahdollisuudet ovat kasvaneet räjähdysmäisesti ja tarjolla on suurille joukoille suunnattuja itseopiskelu-verkkokursseja. Myös TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista kehitetään entistä enemmän verkossa. Teknologian kehittyessä ja työn muuttuessa oman osaamisen jatkuva kehittäminen on osa tulevaisuuden työtä ja osaamisen kehittäminen edellyttää hyvää digiosaamista. Kear (2011, 1-2, 55-67) esittää, että osaamisen kehittäminen verkossa tapahtuu yhdessä työskennellen ja kommunikoiden. Osaamisen kehittäminen ei ole enää yksilöllistä vaan entistä enemmän yhteisöllistä. Osaamisen kehittämiseen on tarjolla erilaisia ja eri tarkoituksiin käytettäviä työkaluja, jotka mahdollistavat joustavan ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn yksin tai ryhmässä. Työkalut ovat hyödynnettävissä ryhmäkeskusteluihin, ryhmän yhteiseen kirjoittamiseen, tiedon hakuun, resurssien jakamiseen ja erilaisten ryhmien luomiseen. Verkkotyöskentely lisää vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oppijat ovat aktiivisia osallistujia. Verkkotyöskentely lisää myös luottamusta ja avoimuutta sekä parantaa ryhmätyöskentelytaitoja. Kear listaa verkkotyöskentelyn eduiksi käyttömukavuuden ja joustavuuden, yhdessä oppimisen sekä sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Verkkotyöskentely mahdollistaa osallistumisen välimatkasta ja ajasta riippumatta ja tarjoaa useita eri mahdollisuuksia yhteiseen oppimiseen. Verkkotyöskentelyn varjopuolia ovat informaatiotulva, persoonattomuus ja matala osallistavuus. Verkkotyöskentelyn ongelmaksi voi muodostua myös se, että verkossa oppiminen tarjoaa useita eri työskentelyvaihtoehtoja ja tiedon tuottamisen mahdollisuus on rajatonta. Onnistuakseen opiskelu verkossa vaatii osallistujalta sopivaa aktiivisuutta sekä hyvää itsensä ilmaisukykyä.

OECD:n tutkimuksen mukaan sen jäsenmaiden aikuisväestöstä 56 %:lla ei ole ICT-taitoja ollenkaan tai taidot täyttävät vain perusvaatimukset. Nuoret ovat ICT-taidoiltaan ammattitaitoisempia kuin vanhempi sukupolvi. 40 %:lla henkilöistä, jotka käyttävät tietojenkäsittelyä jokapäiväisessä työssään, ei ole vaadittavia taitoja tehokkaaseen työskentelyyn. Viimeaikainen teknologian muutos on muuttamassa digiosaamista kohti korkeatasoisempaa osaamista. Suomi on ICT-taidoissa OECD:n maiden kärjessä, kolmen parhaan joukossa. (OECD, 2016.) Hämäläinen ym. (2014, 45-46) esittävät, että työntekijöiden oppimistaitoja ja -kykyä tulisi aktiivisemmin hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Tulisi kehittää sellaisia lähestymistapoja osaamisen kehittämiseen, joilla voidaan menestyksellä ja kokonaisvaltaisesti yhdistää työntekijän ongelmanratkaisukykyä teknologiaympäristöön. Osaamisen kehittäminen verkossa palvelee TET ESA:n asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä monella tavalla. Verkko-oppiminen ohjaa kohti korkeatasoisempaa digiosaamista.

#### 4.3 Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuksessa on kerätty teeman ”mitä osaamista tulisi kehittää?” alle TET ESA:n asiantuntijoiden näkemyksiä kolmesta vuoden 2016 aikana tehdystä osaamisen kehittämistoimenpiteen materiaalista sekä havainnoinnin avulla.

Kaikissa osaamisen kehittämisen toimenpiteissä asiantuntijoilta kerättiin tietoa heidän toivomistaan osaamisen kehittämisen tarpeista. *Osaamisen kehittämissuunnitelmassa* asiantuntijoiden toivomista osaamisen kehittämistoiveista selvitettiin keskeisiä osaamistarpeita, vahvistettavaa osaamista sekä tarvittavaa uutta osaamista. *Työvälineet haltuun kehittämishanke* keskittyi digiosaamisen kehittämistarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty digiosaamista yhtenä kokonaisuutena menemättä sen eri osa-alueisiin. *Tulevaisuustyöpajaan* asiantuntijoilta kerättiin ajatuksia kehitettävistä osaamisalueista ennakoon työskentelyalueella. Työskentelyalueen osaamisalueista ryhmät valitsivat aiheet tulevaisuustyöpajan jatkotyöskentelyyn.

Tulevaisuustyöpajan työskentelyalueen kohtaan ”mitä osaamisalueita meidän tulisi kehittää?” tuli asiantuntijoilta kehitettäviksi aihealueiksi moniammatillisuus, asiakaslähtöisyys, viestintä, monialainen yhteistyö/verkostoituminen, vuorovaikutustaidot, yrittäjämäinen ajattelu, monikanavaisuus ja digiosaaminen. Näistä osaamisalueista *tulevaisuustyöpajassa* ryhmät valitsivat työskentelyn osaamisalueiksi viestinnän ja yrittäjämäisen toiminnan. Kaksi ryhmää kokoontui omiin työpajoihin jälkikäteen. Toinen ryhmä, kolme henkilöä, valitsi käsiteltäväksi aiheeksi asiakaslähtöisyyden. Toisen kolmen hengen ryhmän aiheena oli ennalta sovitusti verkostoituminen.

Koko aineiston analysoinnissa yhdistin aineistosta samaa osaamista tarkoittavat asiat koodaamalla. Tämän jälkeen selvitin niiden esiintymiskerrat. Osaamisalueet olen ryhmitellyt seuraaviin teemoihin: myynti ja markkinointi, verkosto-osaaminen, asiakaslähtöisyys ja muut osaamisalueet.

Asiantuntijoiden kommentteja:

- Myynti ja markkinointi

Markkinointiosaaminen ja -taidot nousivat esiin viestinnän, asiakaslähtöisyyden, verkosto-osaamisen näkökulmasta. Aiheeseen liittyviä kommentteja:

”Me emme osaa myydä palveluitamme, markkinointiosaamista pitää siis kehittää.”

”Emme osaa markkinoida itseämme talon sisällä, joten voidaanko meidän osaamistamme markkinoida ulkopuolelle? Myydä palveluitamme?”

”Palvelujen käyttäminen ja tarjoaminen asiakkaan näkövinkkelistä.”

- Verkosto-osaaminen

Verkostoyhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvää osaamista ja kehittämistä pidettiin tärkeänä.

”Kehittämistä vaatii suhdeverkostojen ylläpito ja kehittäminen.”

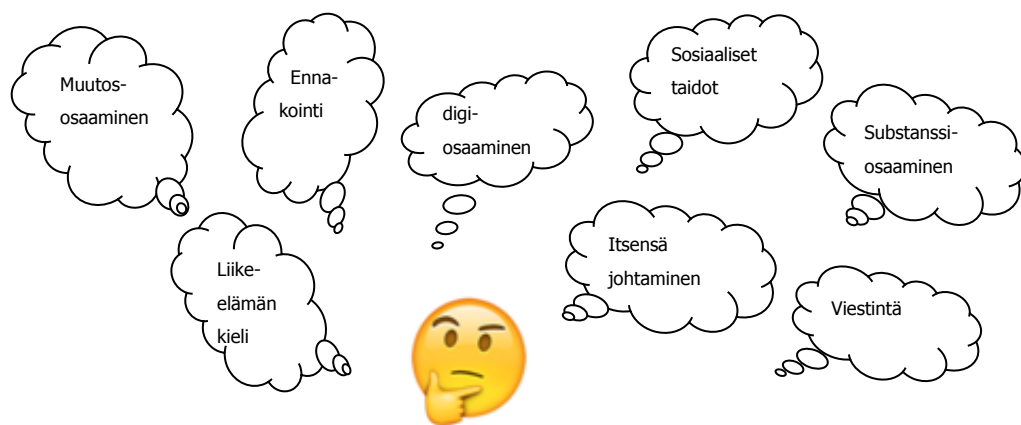
”Hyödynnetäänkö verkostoja tarpeeksi? Tunnettaanko roolit verkostoissa tarpeeksi hyvin, jotta ne voisi hyödyntää?”

”Asiakkuuksien yhteinen omistajuus => sisäinen verkostoituminen on myös tärkeää. Onko meillä sisäinen verkosto kunnossa?”

- Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyteen liittyvät osaamisalueet olivat viestinnällisiä ”palvelut selkokielellä”, ”inhimillinen lähestymistapa (kapulakielisyys pois, viestintäoppia)”. Myös kielitaidon kehittäminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi toivottiin ”ymmärrystä siitä mitä on asiakslähtöisyys” sekä ”eri palveluväylien, -kanavien käytön sujuva osaaminen sekä sujuva taito osata opastaa asiakkaita ko. palveluiden käytössä”.

- Muita asiantuntijoiden esiin nostamia kehitettäviä osaamisalueita on kuvattu kuviossa 10.



KUVIO 10. Tutkimusaineistosta esiin nousseita osaamisen kehittämistarpeita.

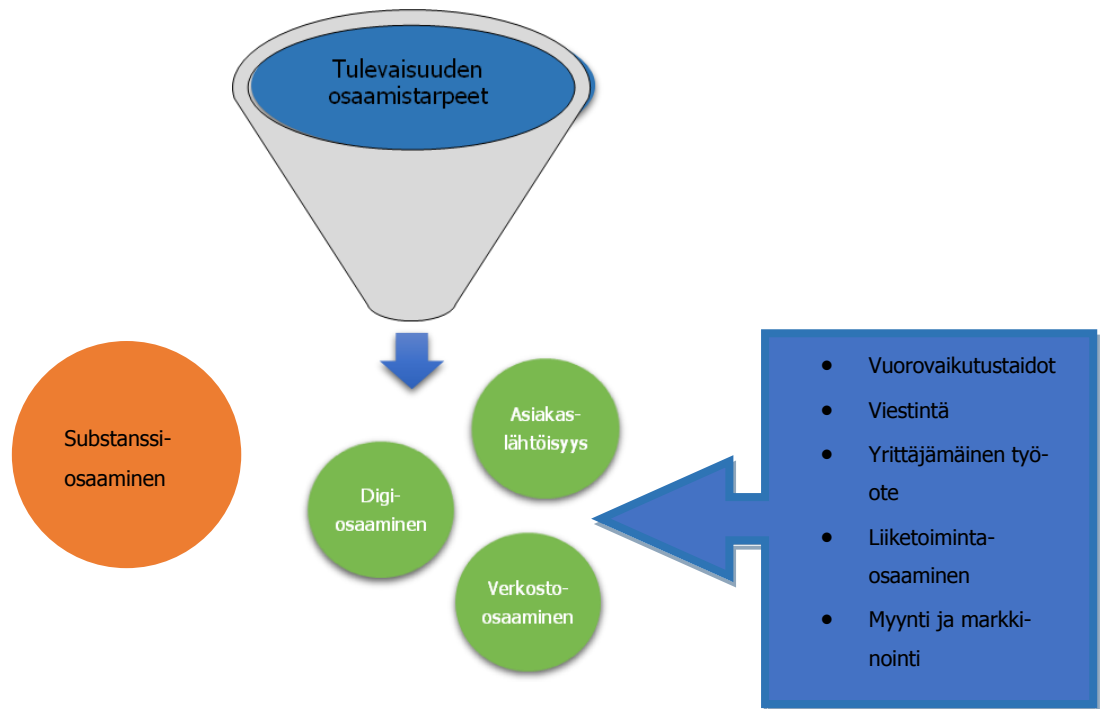
Asiantuntijan kommentti, ”esimiehet antavat mahd. hoitaa työtä aidosti monikanavaisesti”, kertoo tahdosta ja toiveesta olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen.

#### 4.4 Osaamistarpeisiin liittyvät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Ajatus merkityksellisten ja kehitettävien osaamisalueiden kirkastamisella on siinä, että ne alkavat ohjata ajatuksiamme. Ryhdymme valikoimaan informaatiotulvasta näihin osaamisalueisiin liittyviä asioita saavuttaaksemme osaamisen tavoitteen. (Aaltonen, Ahonen ja Pajunen 2015, 35.)

Antikainen ym. (2017, 40-41, 46, 48) nostavat maakuntauudistuksen onnistumisen kriittisiksi tekijöiksi ja kehittämisenäkökulmiksi verkostojen luomisen edistämisen sekä verkosto-osaamisen. Myös osaamisen turvaaminen ja lisääminen sekä digitalisaation onnistuminen oli koettu uudistumisen onnistumisen edellytyksiksi. KEHA:n esittelemän uudistusohjelman 2017-2018 osaamisen kehittämisen painopisteet ovat asiakkuusosaaminen, verkosto-osaaminen, hankintaosaaminen ja muutosjohtaminen (KEHA-keskus 2017).

Tavoitteellisen osaamisen kehittämisen visio kertoo millaisia asiantuntijoita haluamme olla vuonna 2019. TET ESA:n asiantuntijoiden visiointi osaamisen tulevaisuudesta ei ehkä yltänyt ihan robotiikan tasolle, mutta asiantuntijat ovat selvästi tiedostaneet tulevaisuuden muutoksia ja niiden vaikutuksia osaamiseen. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella asiantuntijoilla on käsitys siitä, mitä osaamisalueita heidän tulisi kehittää ja nämä osaamisalueet vastaavat hyvin teoriasta esiin nousseita tulevaisuuden osaamistarpeita. Teeman teoreettinen viitekehys antaa näkemyksen mihin kokonaisuuteen asiantuntijoiden ajatukset osaamisen kehittämistarpeista tulisi sijoittaa. TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämisen pääteemoiksi substanssiosaamisen rinnalle nousivat digi-osaaminen, asiakaslähtöisyys ja verkosto-osaaminen. Pääteemat pitävät sisällään monia erilaisia osaamisalueita, jotka kuuluvat useamman pääteeman alle. Näitä osaamisen alateemoja ovat: vuorovaikutustaidot, viestintä, yrittäjämäinen työote, liiketoimintaosaaminen, myynti ja markkinointi (kuvio 11). Muutostilanteeseen liittyvää osaamisen kehittämistä pidettiin myös tärkeänä. Muutososaamisen kehittäminen on TET ESA:n tilanteessa erittäin tärkeä osaamisen kehittämisalue. Tästä kehittämistyöstä jätän aihealueen kuitenkin pois, koska KEHA on valmistelemassa muutokseen liittyviä koulutuksia TE-toimistojen henkilöstölle.



KUVIO 11. Tavoitteellisen osaamisen kehittämisaalueet vuonna 2018-2019.

Organisaation tavoitteellisen osaamisen kehittämisaalueiden määrittäminen ohjaa organisaation osaamisen kehittämistä, selkeyttää osaamisen kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa, kirkastaa tavoitteita ja auttaa ohjaamaan ajatuksia kohti tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Substanssi-, verkosto- ja digiosaamisen nostaminen TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämisen pääteemoiksi vuosille 2018-2019 on perusteltua. Osaamisalueet edustavat sellaisia osaamista, jota tarvitsemme tulevaisuuden työssä organisaatiosta ja työtehtävästä riippumatta. Osaamisalueiden määrittäminen auttaa TET ESA:n asiantuntijoita valmistautumaan tulevaisuuden muutoksiin ja ohjaa asiantuntijoita miettimään miksi, mitä ja miten hänen tulisi kehittää omaa osaamistaan.

Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida myös hankittavan osaamisen ja jo olemassa olevan osaamisen käyttäminen ja syventäminen. OECD:n tutkimuksen (2016, 95-116) mukaan organisaatioissa keskitytään enemmän osaamisen hankkimiseen kuin osaamisen tunnistamiseen ja käyttämiseen. Tehokkaampi osaamisen hyödyntäminen lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi ICT-taitojen käytön ja työtyytyväisyyden välinen suhde on merkittävä. Osaamisen käyttämisen avaintekijöitä ovat työn organisointi ja työn oikea suunnittelu. Ammattitaidon ja tuottavuuden parantamiskeinoja ovat muun muassa ryhmätyömenetelmät, mentorointi, työnkierto, uusien oppimis- ja johtamiskäytäntöjen soveltaminen, työntekijöiden osallistuminen sekä työajan joustavuus.

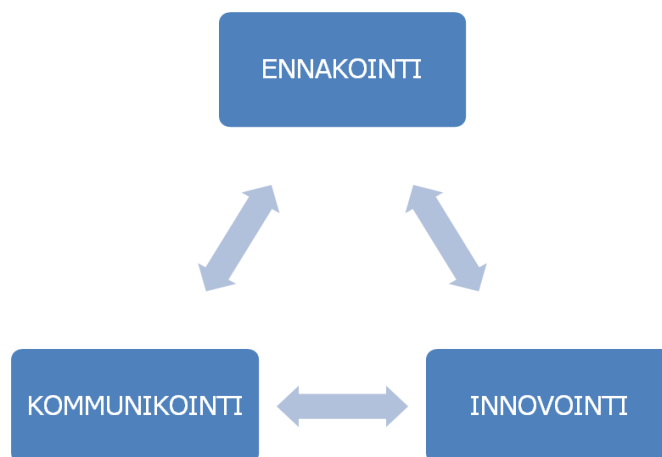
Luvussa kolme ja neljä on pohdittu tavoitteellisen osaamisen kehittämisen syitä ja tavoitteita. Seuraavassa luvussa pohditaan osaamisen kehittämisen keinoja, strategiaa. Miten TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista ja osaamisen kehittämisen motivaatiota tulisi kehittää.

## 5 MITEN OSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ?

”Strategiatyön ei tarvitse olla vakavaa, parhaat ideat voivat olla hyvinkin hauskoja” (Vuorinen 2013, 262).

Edellisessä luvussa on löydetty ne osaamisalueet, joita TET ESA:n asiantuntijoiden tulisi kehittää. KEHA:n uudistusohjelma tarjoaa hyvät mahdollisuudet näiden osaamisalueiden kehittämiseen, mutta tarvitsemme keinoja miten asiantuntijat saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen. Keinoja, miten asiantuntijat saadaan näkemään tulevaisuuteen mahdollisuuksien kautta, miten asiantuntijat saadaan innostumaan ja motivoitumaan osaamisen kehittämisestä ja miten kommunikointi voisi tukea oppimista.

Teoriaosuuden viitekehyksenä on Hiltusen (2012, 17-19) esittämät tulevaisuusajattelun kolme keskeistä tehtävää. Näitä tehtäviä ovat ennakointi, innovointi ja kommunikointi (kuvio 12).



KUVIO 12. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (Hiltunen 2012, 17.)

Luvun teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen tulevaisuusajattelun kolmen eri tehtävän, ennakkoinnin, innovoinnin ja kommunikoinnin teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen avaan aineistosta esiin nousseita tutkimustuloksia ja lopuksi esitän johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset osaamisen kehittämisen keinoista - *miten TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?*

## 5.1 Ennakointi avaa mahdollisuuksia

Ennakoinnin avulla pohditaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, jotta voimme tehdä siihen liittyviä oikeita toimenpiteitä oikeaan aikaan. Ennakointi on tulevaisuuteen varautumista. Muutokset ovat hyvin erilaisia. Jotkut muutokset tulevat ja häviävät nopeasti ja toiset puolestaan tapahtuvat nopeasti ja vaikuttavat laajalti. Jotkut muutokset ovat hitaita, mutta varmasti nousevia ja vaikuttavat laajalti. Vasta tulevaisuus kertoo meille millaisen muutoksen kanssa olemme olleet tekemisissä. Ennakoinnin kannalta haaste on tietää muutoksen suunta ja sen nopeus. (Hiltunen 2012, 18, 26.) Tulevaisuuden ennakointiin liittyviä käsitteitä ovat signaalit, trendit, megatrendit, villit kortit ja skenaariot. Näiden käsitteiden avulla voimme ennakoida omia ja yhteisiä osaamisen kehittämistarpeita.

*Heikot signaalit* ovat merkkejä nousevista muutoksista. Hiltunen esittelee kirjassaan Igor Ansoffin määritelmän heikoista signaaleista: ”yrityksen sisäisiä tai ulkoisia varoitusmerkkejä, tapahtumia ja kehityssuuntia, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden vaikutuksia voitaisiin määrittää”. *Trendi* kertoo lähimenneisyydestä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin. Vaikka jokin kehityssuunta on ollut vallalla menneisyydessä ja tässä hetkessä, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se jatkuisi automaattisesti samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. ”Ei ole takuuta siitä, että tulevaisuus jatkuu samansuuntaisena kuin menneisyys”. Signaaleja keräämällä ja yhdistämällä voidaan ennakoida tulevien trendien syntymistä. (Hiltunen 2012, 94-95, 108 ja 111.)

Vaikka nopeat muutokset ja kiire houkuttelevat keskittymään vain tämän hetken osaamiseen, on yhä tärkeämpää varautua myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. On muistettava, että osaamisen monipuolistuessa ja vaikeusasteiden lisääntyessä kestää yhä kauemmin rakentaa tarvittava uusi osaaminen. Heikkojen signaalien ja trendien seuraaminen ja pohtiminen auttavat ymmärtämään niiden vaikutusta muutoksiin ja siihen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitsemme. (Ojala 2008, 117-118.)

*”Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti”*. Laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta tapahtuttuaan ne vaikuttavat meihin pitkään – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään. *Villi kortti* puolestaan on yllättävä tapahtuma, joka voi muuttaa tapahtumien luonnetta radikaalisti. Esimerkkinä vallitsevasta megatrendistä, joka on vaikuttanut myös TET ESA:n asiantuntijatyöhön, on kansainvälistyminen. Viime vuosina sen ajankohtaisuutta on muuttanut turvapaikanhakijoiden nopea kasvu. Pakolaisten kotouttaminen ja tulo työelämään tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden työelämään ennakoitua nopeammin ja enemmän ja pidempään. Tämän villin kortin aiheuttama tapahtumien vyöry, mediahuomio sekä kansalaisten mielenkiinto ja vaatimukset ovat asettaneet päättäjät suurten valintojen ja päätösten eteen. (Hiltunen 2012, 78.) Päätöksiin, jotka ovat vaikuttaneet myös TET ESA:n asiantuntijoiden työhön ja osaamistarpeisiin.



*Skenaariot* ovat näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut tulevaisuudessa voivat tuoda mukanaan. Skenaarioiden tekeminen on erilaisten tulevaisuuksien pohtimista. Peter Schwarzin mukaan skenaarioiden tarkoituksena ei ole kuvata tulevaisuutta mahdollisimman tarkkaan tai oikeasti, vaan sen tarkoitus on tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Skenaariosuunnittelussa pohditaan sitä, miten tämän päivän päätökset vaikuttavat tulevaisuudessa. Tulevaisuuden työelämää pohdittaessa voidaankin todeta, että skenaariosuunnittelu on hyvin ajankohtaista ja tarpeellista tämän hetken päätöksenteossa. (Hiltunen 2012, 181.)

## 5.2 Innovointi vahvistaa motivaatiota

Usein yksilöiden oma ajattelu on innovaatioiden ja luovuuden este. Omista ajatuksista ja näkemyksistä kiinni pitäminen on monesti hyvien asioiden etenemisen jarruna. Innovaation tappajia ovat myös kiire ja resurssien vähyys, liika totisuus, tavat ja tottumukset, epäonnistumisen pelko sekä kauteus. ”Uhrimentaliteetti” innovoinnin esteenä voi ilmetä esimerkiksi ajatuksena ”me olemme asioiden suhteen kädettömiä, mitään ei voi tehdä”. Myös byrokratia on yksi innovoinnin este. Sen taakse on helppo piiloutua muutosta välttellessä. Muun muassa edellä mainitut asiat estävät uusien ideoiden syntymisen sekä uusien tapojen käyttöönoton. (Hiltunen 2012, 269-272.)

Innovatiivinen toimintaympäristö on haasteellinen, tulevaisuussuuntautunut ja monimuotoinen. Sen osaamista johdetaan ja teknologiaa kehitetään. Innovatiivisen toimintaympäristön mittareita ovat muun muassa osallistavuus, vapaus, luottamus ja avoimuus, leikkisyys ja huumori sekä ideoiden tukeminen. Myös toimintaympäristön rakentavat konfliktit ja väittely kertovat innovatiivisuudesta. Konfliktit ovat merkki persoonien läsnäolosta ja tunneperäisestä suhtautumisesta. Väittely puolestaan kertoo rohkeudesta ja muutoksen mahdollisuudesta. Väittely nostaa esiin erilaiset kokemukset ja tiedon. (Plompen 2005, 171-173.)

Amabile ja Kramer (2012, 9-10 ja 43) esittävät, että organisaation tulee luoda otollinen ympäristö työntekijöiden sisäiselle työelämälle. Sisäinen työelämä ei liity ainoastaan työhön vaan myös jonkin merkittävän saavuttamiseen. Hyvä sisäinen työelämä edellyttää selkeitä tavoitteita, itsenäisyyttä, tuen ja resurssien antamista. Se vaatii myös ideoiden ja niiden esittäjien kunnioittamista. Organisaation tehtävä on luoda olosuhteet, jotka tukevat positiivisia tunteita, vahvaa sisäistä motivaatiota sekä myönteistä kuvaa kollegoista ja tekemästämme työstä. Sisäinen motivaatio on vahvaa sitoutumista työtä itseään kohtaan. Rasila ja Pitkonen (2010, 44) muistuttavat, että myös muiden motivaatiolla on merkitystä työn tulokseen ja työn iloon. Onkin tärkeää huomioida myös uuden sukupolven tuleminen työyhteisöön. Luscomben, Lewisin ja Biggsin (2013) tutkimuksen mukaan sukupolvi Y:n odotuksia työelämästä ovat erityisesti, että he haluavat vaikuttaa päätöksentekoon, nauttia ja kehittyä työssään. Tutkimus osoitti, että organisaation toimintaympäristön merkitys oli työntekijälle jopa suurempi kuin sen tarjoamat työtehtävät tai uratavoitteet.

### 5.3 Kommunikointi parantaa ilmapiiriä

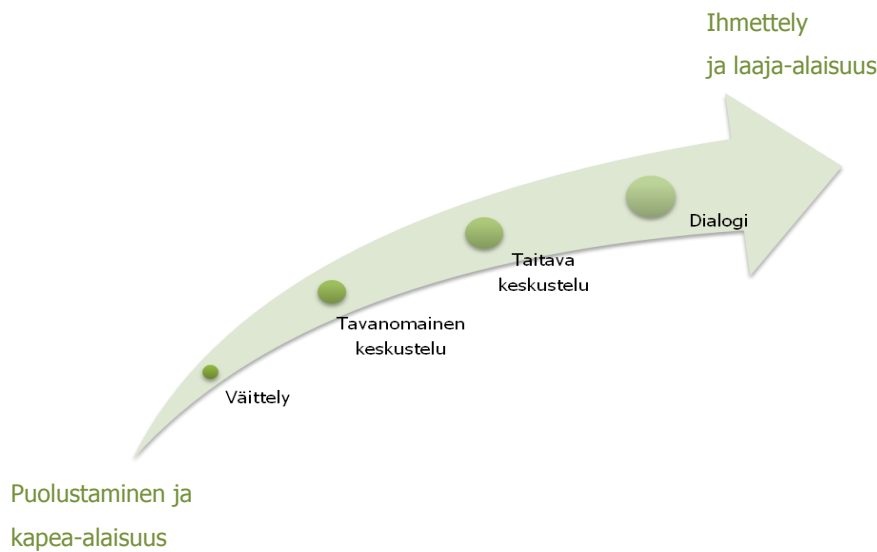
Kommunikaatio on merkittävä ilmapiiriä vahvistava voima. Kehityksen ylläpitämisessä, työn koordinoimisessa ja luottamuksen rakentamisessa selkeä, rehellinen, kunnioittava ja vapaa kommunikaatio muokkaavat organisaation työntekijöiden käytöstä ja odotuksia positiiviseen suuntaan. (Amabile ja Kramer 2012, 116-117.)

Tässä luvussa pohdin kahta kommunikoinnin osa-aluetta, tulevaisuusviestintää sekä organisaation keskustelukulttuuria. Pohdin myös arvokeskustelun merkitystä osana osaamisen strategista kehittämistä.

*Tulevaisuusviestintä* on yksi organisaation kommunikoinnin osa-alue, jonka tulisi olla ajatuksia herättävää ja vuorovaikutteista. Tulevaisuusviestinnän avulla ja tulevaisuusvisioista kertomalla herätetään kiinnostusta toimintaa kohtaan. Sen avulla saadaan myös nostettua työelämään tulevien nuorten kuvaa organisaatiosta ja sen tekemän työn merkityksestä. Tulevaisuusviestinnän toteutuksessa ei kannata tyytyä kompromisseihin ja on tärkeää, että sitä käytäntöön vievällä henkilöllä tulee olla tarpeeksi auktoriteettia ja näkemystä. Tulevaisuusviestinnän tehostamisen keinoja ovat visuaalisuus, osallistaminen ja rohkeus. Visioiden kuvallinen viestintä konkretisoi tulevaisuusajattelua antamalla viestille paremman tartuntapinnan – kuvallinen viestintä herättää enemmän kiinnostusta kuin kuvaton viestintä. Ihmisten osallistaminen tulevaisuusajatteluun tehostaa viestintää ja rohkeaa viestintää herättää keskustelua. Muita viestinnän tehokeinoja ovat toistot, KISS (Keep it Simple, Stupid), viestinnän useat kanavat, viestin sisällön konkretisoiminen vastaanottajalle, viestin helppo ymmärrettävyys, vastaanottajan motivointi ja hauskuus. (Hiltunen 2012, 321-323.)

*Keskustelukulttuuri*, toinen kommunikoinnin osa-alue, on olennainen osa TET ESA:n organisaatiokulttuuria. Organisaation keskustelukulttuuri on runsasta, avointa ja rohkeaa. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä tarkastella olemassa olevaa keskustelukulttuuria uudestaan oppimisen näkökulmasta? Sydänmaanlakka (2009, 198) esittää, että taitavan keskustelun ja dialogin sopivalla yhdistelmällä pystytään parhaiten edistämään luovuutta ja innovatiivisuutta. Taitavan keskustelun tavoitteena on päätöksenteko, johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. Dialogissa puolestaan haetaan enemmän uusia oivalluksia.

Sydänmaanlakka (2009, 196-197) kuvaa työyhteisön keskustelukäytäntöjä kehityskulkuna repivästä väittelystä luovaan dialogiin. Hänen esittämänsä neljä keskustelutapaa ovat väittely, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Ne on sijoitettu eri ulottuvuuksille, joiden ääripäinä ovat puolustautuminen ja kapea-alaisuus (yksilön oman näkemyksen korostaminen) ja ihmettely ja laaja-alaisuus (yhteisen merkityksen hakeminen). Keskustelutapoja ja niiden sijoittumista eri ulottuvuuksille kuvataan kuviossa 13.



KUVIO 13. Työyhteisön keskustelukäytännöt: väittelystä dialogiin  
(Soveltaen Sydänmaanlakka 2009, 198.)

Tässä yhteydessä *väittely* on puhtaasti puolustautumiseen perustuvaa keskustelua, kun taas *tavanomaisessa keskustelussa* kommunikoidaan kohteliaasti, omia näkökulmia puolustaen. Tavanomaisessa keskustelussa on tärkeintä oman oikeassa olemisen todistaminen ja toisen kuunteleminen on vaikeaa. Asiat nähdään joko-tai -tilanteina eikä oppiminen edisty. *Taitavassa keskustelussa* on kyselevä ja tutkiva ote. Keskusteluilmapiiri on avoin ja kaikkien mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Toisia kuunnellaan aktiivisesti ja yritetään todella ymmärtää, mitä he tarkoittavat. Hyväksytään, että on erilaisia vaihtoehtoja. Taitavassa keskustelussa ryhmän hiljaisimmatkin saavat mahdollisuuden tuoda omat ajatuksensa esille. *Dialogi* on ryhmäprosessi, jonka tarkoituksena on uusien oivalluksien herättäminen. Prosessin aikana osallistujat ihmettelevät yhdessä kohtaamiaan ilmiöitä ja asioita. Se on aktiivista vuoropuhelua - kuuntelemista, puhumista ja yhdessä ajattelemista. Työyhteisössä harvoin käytetty, yhdessä ajattelemisen taito, on dialogissa tärkeää. Dialogissa ihmiset etsivät ja jakavat yhteisiä merkityksiä. (Sydänmaanlakka 2009, 196-198.)

*Arvokeskustelun* tulee olla selkeästi mukana tavoitteellisen osaamisen kehittämisen strategiatyössä (Kehusmaa 2010, 86). Viitala (2008, 145) esittää Mezirovin (1991) näkökulman kokemuksista oppimisen lähtökohtana. Sen mukaan henkilöiden aikaisempia kokemuksia ei tule ohittaa, sillä ne ovat tärkeä lähtökohta uuden oppimiselle. Kokemukset voidaan hyödyntää parhaiten refleктоimalla, sillä kokemuksista oppiminen edellyttää niiden tietoista tarkastelua ja analysointia. Näkökulma, jota voi hyödyntää arvokeskustelussa. TET ESA:n asiantuntijat elävät muutostilanteessa, jossa olemassa oleva organisaatio ja sen arvomaailma ovat hajautumassa. Arvokeskustelu osana osaamisen kehittämisen strategiaa auttaa jäsentelemään ja ymmärtämään omia henkilökohtaisia arvoja tulevaisuutta ja tulevaisuuden valintoja varten.

TET ESA:n arvoiksi on määritelty asiakaslähtöisyys, avoimuus, osaaminen ja yhteistyö (CAF 2016, 4). Kehusmaa (2010, 86-91) esittää, että arvot ovat hitaasti muuttuvia asioita, joita arvostamme. Organisaatiolla ja jokaisella ihmisellä on omat arvonsa. Tavoitearvot ja niiden toteuttaminen tulisi kiinnittää osaksi strategisia tavoitteita ja strategiatyön kaikkiin vaiheisiin. Strategiatyön myötä tavoitearvot kehittyvät, täsmentyvät ja tarkentuvat. Tavoitearvojen toteutus etenee osana strategiaa keskustelemalla, pohtimalla ja tarinoimalla. On kuitenkin huomioitava, että nykyiset arvot muuttuvat kohti tavoitearvoja niin organisaatio- kuin henkilökohtaisella tasolla paljon hitaammin kuin asenteet tai mielipiteet. Strategiatyön myötä pystytään kuitenkin sovittamaan nykyisiä ja tavoiteltuja arvoja ja toimintamalleja yhteen. Arvot vahvistavat ja tukevat visiota ja missiota koskevia valintoja (Sydänmaanlakka 2014, 21).

”Hyvä työ on enemmän kuin pelkkää työtä. Hyvät arvot tekevät työstä ihmisen mittaista.” Euroopan parhaan työelämän arvoiksi on listattu sinnikkyys, luottamus, rohkeus ja työn tarkoituksen ymmärtäminen. (Työelämä2020.)

#### 5.4 Aineistosta esiin nousevat tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuksessa on kerätty teeman ”miten osaamista tulisi kehittää?” alle TET ESA:n asiantuntijoiden näkemyksiä kolmesta vuoden 2016 aikana tehdystä osaamisen kehittämistoimenpiteen materiaalista sekä havainnoinnin avulla.

Osaamisen kehittämisen toimenpiteissä asiantuntijoilta kerättiin tietoa heidän toivomistaan osaamisen kehittämisen tavoista. Tutkimusmateriaalin ehdotukset noudattivat paljolti totuttuja osaamisen kehittämistapoja, joissa toistuivat itseopiskelu sekä koulutuksien ja niihin käytettävän ajan tarjoaminen.

Asiantuntijoiden kommentteja:

- ”Yhteiset koulutukset ja yksilöllinen oppiminen.”
- ”Työajan varaaminen ja allakointi kehittämiseen.”
- ”Yhteiset aamutunnit tiettyyn aihealueeseen liittyen.”
- ”Koulutuksista tiedottaminen ja niiden seuraaminen.”
- ”Itsenäinen tiedonhankinta.”

Myös yhdessä oppimista toivottiin menemättä toteutusehdotuksiin tarkemmin.

- ”Yhteisen tietotaidon jakaminen, työpajat jne.”
- ”Yksin ja ryhmässä tapahtuva oppiminen.”
- ”Parityöskentelyllä esim. saisimme laajennettua osaamistamme jo ihan talon sisälläkin (tulisimme tietoisemmiksi toistemme töistä ja töidemme sisällöistä, palveluista...).”
- ”Vertaisoppiminen sekä talon sisällä että verkoston osien kesken.”

”Tietoisuuden kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla”. Keskustelun voi virittää esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan pitämällä luennolla tai yhdessä luetun kirjan tai artikkelin avulla. (Viitala 2008, 145.) Tähän opinnäytetyöhön toteutettiin *Tulevaisuustyöpaja*, jossa lähtökohtana oli tulevaisuuden ennakointi. Ennakkomateriaalin, työpajassa katsotun tulevaisuusluennon ja yhteisen pohdinnan avulla lähdettiin miettimään TET ESA:n asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamista.

Asiantuntijoiden kommentteja:

- Yliopettaja KTT Virpi Laukkasen, Savonia-ammattikorkeakoulu, ”Tulevaisuus ja asiantuntijatyön muutos” -luento (2016-12-13) koettiin ajatuksia herättäväksi.  
 ”Erittäin ajankohtainen aihe.”  
 ”Tavallaan tuttua asiaa, mutta luento herätti miettimään asioita. Hyvä koonti aiheesta.”  
 ”Luennoitsijan esitys realistinen, mutta kuitenkin lohduttava ja kannustava.”  
 ”Hienoa saada ulkopuolinen näkemys aiheesta.”
- Tulevaisuustyöpajatyöskentelyä kuvailtiin sanoilla ”hyvä”, ”innostava” ja ”tehokas”. Työskentely koettiin yhteisölliseksi ja positiiviseksi, jopa hauskaksi. Jälkikäteen työpajan toteuttaneiden ryhmien kommentit työskentelystä olivat: ”aiheutti paljon keskustelua” sekä ”mielenkiintoinen keskustelu ja aihe 😊”.

Kehittämistyön tutkimusaineistosta nousi esiin myös kommentteja, jotka osoittavat asiantuntijoiden huolen siitä, että olemassa olevat arvot ovat uhattuina.

Asiantuntijoiden kommentteja:

”Työ tapahtuu sähköisesti, joka muuttaa asiakaspalvelutyötä.”  
 ”Jatkossa henkilökohtainen ohjaustyö tulee vähenemään/muuttumaan pintapuolisemmaksi.”

Santalainen ja Baliga (2015, 13) muistuttavat, että ”kaikki kehitys tapahtuu mukavuusalueen ulkopuolella.” Lainausta on amerikkalaisen modernin kuvataiteilijan Michael Bobakin toteamus. Asiantuntijoille, joilla toimintaympäristö on täynnä epäselviä haasteita, toteamus on hyvä herätys, jopa lohduttava. Muutospaineiden keskellä tutut ja turvalliset toimintatavat eivät enää takaa osaamisen kehittymistä oikeaan suuntaan ja tulevaisuuden tarpeisiin. Seuraavaksi lähdetään pohtimaan, miten osaamisen kehittämistapoja voisi toteuttaa, monipuolistaa ja uudistaa tulevaisuusajattelun kolmen keskeisen tehtävän, ennakkoinnin, innovoinnin ja kommunikoinnin, avulla.

## 5.5 Osaamisen kehittämisen keinoihin liittyvät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

KEHA:n uudistumisohjelma 2017-2018 tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet eri osaamisalueiden kehittämiseksi. Osaamisen kehittämiseen on käytettävissä erilaisia työkaluja ja välineitä. Koulutus- ja valmennusvaihtoehtoja on runsaasti tarjolla jo nyt ja maakuntahallinnon ja Kasvupalvelujen valmistelujen edetessä ja henkilöstövaikutusten selvityksessä tarjontaa lisätään osana henkilöstölle tarjottavaa muutostukea. (KEHA-keskus 2017.) Uudistuksessa on henkilöstön osaamistarpeet huomioitu hyvin, mutta TET ESA:n asiantuntijoilla on tarve myös organisaation omiin osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. Oman organisaation asiantuntijoiden yhteinen tekeminen tuo muutosten ymmärtämisen ja kokemisen lähemmäksi ja konkreettisemmaksi.

Osaamisen kehittämisessä avainasemassa ovat saatavilla oleva tieto, oppimisen mahdollisuus ja asiantuntijoiden kyky oppia. Asiantuntijoiden tulee ymmärtää ja hankkia mahdollisuuksia sekä soveltaa niitä menestyksekkäästi. Oppimisen tulee olla osana toiminnan ydintä. (Plompen 2005, 3.) Viitala (2008, 149-152) muistuttaa, että eri ihmiset oppivat eri tavoin. Oppiminen edellyttää voimavaroja, aikaa ja pysähtymistä. Oppiminen on yksilöllinen tapahtuma, johon vaikuttaa paitsi oppijan henkilökohtaisten tietorakenteiden yksilöllisyys, myös oppimistyylin yksilöllisyys. Erilaisten osaamisten ja oppimisten tapojen ymmärtäminen auttaa työyhteisön ja sen yksilöiden oppimisen tukemista. On muistettava, että erilaisuuksissa on piileviä voimavaroja, joita voidaan hyödyntää yhteisessä tekemisessä.

Osaamisen kehittämisen keinojen kehittämisehdotuksina esitän konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä TET ESA:n omat osaamisen kehittämistyökalut voisivat olla. Kehittämisehdotukset on esitetty teorian mukaisesti tulevaisuusajattelun kolmen keskeisen tehtävän, ennakkoinnin, innovoinnin ja kommunikoinnin, kautta. TET ESA:n sisäisten kehittämisen toimenpiteiden tulisi tukea asiantuntijoita muutokseen sopeutumisessa sekä KEHA:n tarjoomiin koulutuksiin ohjautumisessa.

### 5.5.1 Työkaluja ennakkointiin

Työn luonteen muuttuminen on syy ammatillisen vision uudelleenmäärittämiseen (Santalainen 2015, 238). Skenaariotyöskentely tarjoaa meille uuden tulevaisuuteen suuntautuvan ajattelutavan sekä uuden lähestymistavan osaamisen kehittämisen strategiseen suunnitteluun (Ralston ja Wilson 2006, 16, 179.) Santalainen ja Baliga (2015, 238-239) kehottavat käyttämään skenaarioita itsestrategioiden apuna. Itsestrategioiden lähtökohtana voivat olla mitä ja miten -kysymykset. Heidän esittämänsä esimerkit henkilökohtaisista uraskenaarioista ovat: ”unelmien utopia”, ”pahin painajainen” ja ”normiminänä jatkaminen”. Skenaariot ovat tarinoita vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Skenaarioprosessissa tärkeintä on matka, ei lopputulos. Jo pieni skenaarioharjoitus voi tuottaa uusia näkemyksiä ja muuttaa ajatusmaailmaamme. (Hiltunen 2012, 184.)

*Skenaariotyöskentelyn* esimerkki TET ESA:n asiantuntijoille. Toteutus kaksiosaisena Workshop -työskentelynä.

### **Aloit**

Alustus tulevaisuuden osaamisalueista – digiosaaminen, verkosto-osaaminen, ja asiakaslähtöisyys.

### **Workshop 1**

Ryhmä kirjoittaa tarinan tulevaisuuden asiantuntijan työpäivästä, jonka esittää muille ryhmille sanoin, kuvin ja videoin.

### **Workshop 2**

Tulevaisuuden skenaariot mahdollisuuksiksi. Mitä vahvuuksia TET ESA:n asiantuntijoilla on tulevaisuutta varten? Miten tulevaisuuden osaamista tulisi kehittää?

(Soveltaen Ralston ym. 2006, 29-35.)

Myös verkostoja voi hyödyntää asiantuntijoiden itsestrategioinnissa. Verkostokumppaneiden avulla voi avartaa näkemyksiä tulevaisuudesta ja lisätä tietoisuutta tulevaisuuden muutoksista. Verkostokumppaneiden kanssa sparraamalla pystytään uusia ajatuksia yhdistämään vallitsevien käytänteiden muutosvoimaksi. Parhaimmillaan syntyy jatkuva tekemällä oppimisen ja poisoppimisen prosessi. Prosessi, joka hyödyntää meitä tässä ja nyt sekä tulevaisuudessa. Verkostokumppanit auttavat meitä luomaan uusia tulkintoja muutosten vaikutuksesta ja miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Ulkopuolinen tuki antaa lisää rohkeutta tehdä strategisia osaamisen kehittämisen valintoja erityisesti silloin, kun niihin sisältyy runsaasti epävarmuustekijöitä. (Santalainen ja Baliga 2015, 233-235.)

*Tulevaisuustyöpajasta* saadut palautteet tukevat käsitystä siitä, että toimintatapa on vuorovaikutteinen ja toimiva. TET ESA:n asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen ennakointimenetelmänä voisi käyttää myös Sinisen meren strategiaa. Sinisen meren strategia on menetelmä, jonka avulla voi arvioida ja kehittää toimintaa sekä etsiä uusia innovatiivisia näkökulmia ja ratkaisuja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen.

*Sinisen meren strategian* tavoitteena on TET ESA:n asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä etsiä osaamista, jolla erottautua tulevaisuudessa. Keskiössä on tulevaisuuden osaaminen. Miettiessä oman osaamisen kehittämistä tulevaisuutta varten asiantuntijat pohtivat mitä osaamisalueita supistetaan, poistetaan, luodaan ja korostetaan:

Supista – Mitä osaamista voisi supistaa? Miksi?

Poista – Mistä osaamisesta tuli oppia pois? Miksi?

Luo – Mitä uutta osaamista tulisi hankkia? Miksi?

Korosta – Mitä osaamista tulisi korostaa? Mitä sellaista osaamista meillä on, mitä muilla ei ole?

(Soveltaen Vuorinen 2013.)

### 5.5.2 Työkaluja innovointiin

Yhteisen tulevaisuuden rakentamisessa on tärkeää, että osallistujat ovat siinä aktiivisesti mukana. Jos ongelma tuntuu mahdottomalta, sitä voi lähestyä jostain toisesta kulmasta. Mahdottoman ja mahdollisen erottaa toisistaan kokeilemalla. Innovoinnin välineenä voi käyttää menetelmiä, jotka auttavat meitä avaamaan silmämme ja näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet laajemmin. (Hiltunen 2012, 18, 268, 285.) Esimerkki yhteisöllisestä ideointimenetelmästä on kuusi ajatteluhattua.

*Kuusi ajatteluhattua* on Edvard de Bonon ideointitekniikka, joka auttaa näkemään ja arvioimaan päätöksen tai suunnitelman vaikutuksia eri näkökulmista. Kuusi ajatteluhattua mahdollistaa aktiivisen ja eloisan ajattelun, sallii tunteiden ja piilossa olevien mielipiteiden esiin tuomisen. Kuusi ajatteluhattua –tekniikka sopii esimerkiksi asiantuntijoiden asenteen työstämiseen. Hattutekniikassa eriväriset hatut kuvaavat erilaisia ajattelumalleja. Keskusteluun osallistujille annetaan käyttöön joku kuudesta hatusta ja hänen tulee muodostaa ajatuksensa sen pohjalta. Kuuden eri ajattelutavan kautta joudumme katsomaan keskustelun aihetta erilaisista näkökulmista. Kuusi ajatteluhattua toimii apuvälineenä ajattelulle ja keskustelulle. Se tarjoaa erilaisen lähestymistavan keskustelulle, jonka aiheena voisi olla esimerkiksi TE-toimiston asiantuntijoiden asenne tulevaisuuteen.

Eriväriset hatut ja erilaiset ajattelumallit:

valkoinen – tosiasiat

punainen – tunteet

musta – kritiikki

keltainen – positiivisuus

vihreä – luovuus

sininen – kontrolli

(Sydänmaanlakka 2009, 204-205.)



Koulumaailmassa yleistynyt pelillinen oppiminen on yksi tapa toteuttaa yhteisöllistä ideointimenetelmää. TET ESA:n asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä sitä voi käyttää esimerkiksi käsiteltävän aihealueeseen tutustumisessa, jossa kiinnostuksen synnyttäminen oppimisen kohdetta kohtaan on keskeistä. Pelit tarjoavat TET ESA:n asiantuntijoille uudenlaisen tavan esittää asia niin, että käsiteltävä asia tulee tutuksi. Pelillisyyys oppimisessa innostaa ja motivoi, se on vuorovaikutteista ja lisää hyvinvointia. (Järvilehto 2013, 64.) Esimerkkinä näihin soveltuvista työkaluista on Seppo ja Actionbound.

*Seppo*, <http://seppo.io/>, on maksullinen suomalainen pelipedagogiikan väline, jonka käyttöön voi tutustua ilmaiseksi. Pelissä edetään maastossa mobiilirastilta toiselle. ”Rasteille” saavuttaessa ryhmälle annetaan kysymys ratkaistavaksi. Pelissä voi hyödyntää monivalintaa, videota sekä kuvaa. Oppimisessa yhdistyvät yhteistoiminnallisuus, teknologia ja liikkuminen. Oppiminen tapahtuu aidossa ympäristössä ja se on kokemuksellista, tutkivaa ja teknologiaa hyödyntävää. Oppimisprosessin aikana parannetaan tulevaisuuden taitoja kuten ongelmanratkaisua, luovuutta, yhteistoimintaa ja osaamisen jakamista.

Actionbound, <https://en.actionbound.com/>, on vastaava, ilmainen työkalu. Kieli-versioita ovat englanti ja saksa.

(Hotokka, Jääskeläinen ja Karosto 2017.)

### 5.5.3 Työkaluja kommunikointiin

Miten keskustelukulttuuria voisi kehittää ja hyödyntää osaamisen kehittämisessä? Strategisen ajattelun ydintä ovat tekemisen ja reflektoinnin yhdistäminen. Itsereflektoinnin täydentäminen kollektiivisella reflektoinnilla avartaa ja syventää strategista ajattelua. (Santalainen 2009, 25-26.)

Tulevaisuudessa asiantuntijuus on entistä enemmän hajautunutta. TET ESA:n osaaminen muodostuu hajallaan olevien ihmisten yhteisestä osaamisesta. Hajautunutta asiantuntijuutta voi hyödyntää osaamisen kehittämisessä jakamalla vastuun osaamisalueista asiantuntijoiden kesken ja sopimalla, että kukin seuraa omaa vastuualuettaan ja laatii siitä muille yhteenvedon esitettäväksi. (Ojala 2008, 241.) Tähän soveltuva yhteisöllinen oppimismenetelmä on esimerkiksi benchlearning.

*Benchlearning* eli hyvästä käytännöstä oppiminen, perustuu siihen, että halutaan oppia toisen hyvästä toimintatavasta. Valitaan joku, joka on hoitanut käsiteltävän asian hyvin. Kohde voi olla oman toiminnan ulkopuolelta, jotta osallistujien havainnointi on parempi kuin oman toiminnan sisältä. Benchlearning-kohteita voi olla samasta aiheesta useita ja niistä pyritään oppimaan ja tunnistamaan menestystekijät. Hyvin ennakkovalmisteltu benchlearnig-hanke auttaa ymmärtämään paremmin omaa ongelmaa, oppimisen tavoitetta sekä syytä miksi Benchlearnig-kohde on valittu. Ennakkoon hankitusta tiedosta on hyötyä arvioitaessa hyvää tapaa toimia ja miettiessä miten vastaava suoritus voidaan toteuttaa omassa toiminnassa.

(Ojala 2008, 244.)

Muita Ojalan (2008, 243) listaamia yhteisöllisiä oppimismenetelmiä ovat: hyvien käytäntöjen siirtäminen, osaajayhteisöt, opintopiirit, jatkuva parantaminen, mentorointiryhmät ja PBL (Problem Based Learning).

Oppimisen viestinnässä on käytettävissä erilaisia pedagogisia sovellustyökaluja. Näitä ovat muun muassa Padlet, virtuaalinen ilmoitustaulu, johon voi kirjoittaa, liittää kuvia ja linkkejä. Sisältö tallentuu nettisivulle, johon voi palata myöhemmin ja sitä voi täyttää eri aikaan. Padlet ei ole paikka- tai aikasidonnainen ja siihen voi osallistua myös etänä. (Hotokka ym. 2017.) Miten työkalua voisi soveltaa TET ESA:n asiantuntijoiden työkaluna?

Padlet on työkalu, jota voidaan käyttää esimerkiksi palautteenannon työkaluna tai pienryhmäkeskustelujen koontityökaluna. Se toimii työkaluna tilanteissa, joissa osallistujille on mahdollista jakaa puheenvuoroja. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi osallistujien suuri määrä tai tilaisuuden lyhyt kesto. Padlet mahdollistaa vuorovaikutuksen olosuhteista riippumatta sekä anonyymien kannanottojen antamisen. Padlet -työkalun avulla voidaan tehostaa palavereja. Se mahdollistaa osallistumisen ilman fyysistä läsnäoloa, se ei ole paikkaan ja aikaan sidottua.

(Hotokka ym. 2017.)

Muita Hotokan ym. (2017) esittämiä ja testaamia osaamisen kehittämisessä käytettäviä työkaluja ovat muun muassa:

- Answergarden - reaaliaikainen onlinepalvelu palautteen, "sanapilvien", keräämiseen. Käytettävissä esimerkiksi brainstorm - työskentelyssä.
- Kahoot - tietovisatyökalu, jota voi pelata yksin tai ryhmässä.
- Webropol - kyselytutkimustyökalu.
- Mindmeister - verkossa toimiva käsitekarttatyökalu, joka mahdollistaa niiden jakamisen ja liittämisen erilaisiin esityksiin.

## 6 YHTEENVETO: TAVOITTEELLINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Vuoden 2016 aikana toteutettujen osaamisen kehittämistoimenpiteiden avulla on saatu kerättyä runsaasti asiantuntijoiden ajatuksia osaamisen kehittämisestä. Tässä opinnäytetyössä asiantuntijoiden ajatukset on sijoitettu teoreettisiin viitekehyksiin kolmen eri osaamisen kehittämisen teeman alle. Tässä luvussa esitän yhteenvedon siitä, miksi, mitä ja miten TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää.

### Miksi TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?

- Maakuntaudistus tuo muutoksia.
- Tulevaisuuden työelämä tarvitsee uudenlaista asennetta ja osaamista.
- Organisaation osaamisen strateginen kehittäminen ohjaa löytämään osaamisen kehittämisen syitä, tavoitteita ja keinoja.

Maakuntaudistus on suuri ja historiallinen hallintouudistus. Sen myötä muuttuu monen organisaation toimintatavat ja työkulutturit. Jotta uudistus onnistuisi hyvin, on tärkeää, että siinä tulevaisuudessa työskentelevien työntekijöiden valmiudet työhönsä ovat hyvät. Tulevaisuuden organisaatiolla ja jokaisella sen työntekijällä on vastuu ja velvollisuus saada uudistus toimimaan. Siksi tavoitteellisessa osaamisen kehittämisessä on huomioitava substanssiosaamisen ohella myös tulevaisuuden työelämän taitoja. Organisaation johto on avainasemassa asian viemisessä eteenpäin, mutta asiantuntijoiden täytyy itse ymmärtää ja tehdä osansa osaamisensa kehittämiseksi. Parhaimmillaan tulevaisuuden työelämä uusine haasteineen, työympäristöineen ja toimintakulttuureineen voisi olla uuden alku, mahdollisuus. TET ESA:n organisaatiolla ja sen asiantuntijoilla on mahdollisuus olla tästä hyvänä esimerkkinä.

Osaamisen strateginen kehittäminen auttaa organisaatiota löytämään asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämisen syyt, tavoitteet ja keinot. Se innostaa ja kannustaa asiantuntijoita osallistumiseen ja tavoittelemaan tulevaisuuden osaamisalueiden kehittämistä. Viitala (2008, 144) muistuttaa, että ihmiset suuntautuvat oppimaan merkityksellisiksi kokemiaan asioita. Osaamisen kehittämiseksi tulee siis löytää merkitys, jotta motivoituisimme tavoittelemaan tulevaisuuden osaamisen visiota. "Uuden oppimiseen vaikuttaa olennaisella tavalla motivaatio". Merkityksellisyys on osaamisen johtamisen kannalta tärkeä näkökulma. Osaamisen johtamisen tulisi avata merkityksiä asioissa, jotka ovat TET ESA:n asiantuntijoiden menestykselle tärkeitä ja edellyttävät uuden oppimista - tai vanhas- ta pois oppimista.

Osaamisen kehittämisen merkityksellä ja mahdollisuudella on vaikutus oppimisen motivaatioon. TET ESA:n asiantuntijoiden tavoitteellisen osaamisen kehittämistä miettiessä, nousee esiin seuraavia kysymyksiä:

- Onko asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen merkityksen löytäminen tarpeeksi paljon asiantuntijoiden omasta ajattelusta lähtevää?
- onko muun kuin työssä tarvittavan substanssiosaamisen kehittäminen liikaa asiantuntijoiden oman aktiivisuuden ja ymmärryksen varassa?
- Riittävätkö KEHA:n tarjoamat mahdollisuudet asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen? Ovatko ne tarpeeksi houkuttelevia ja osallistavia? Saavatko ne tarvittavan ja ansaitsemansa huomion?

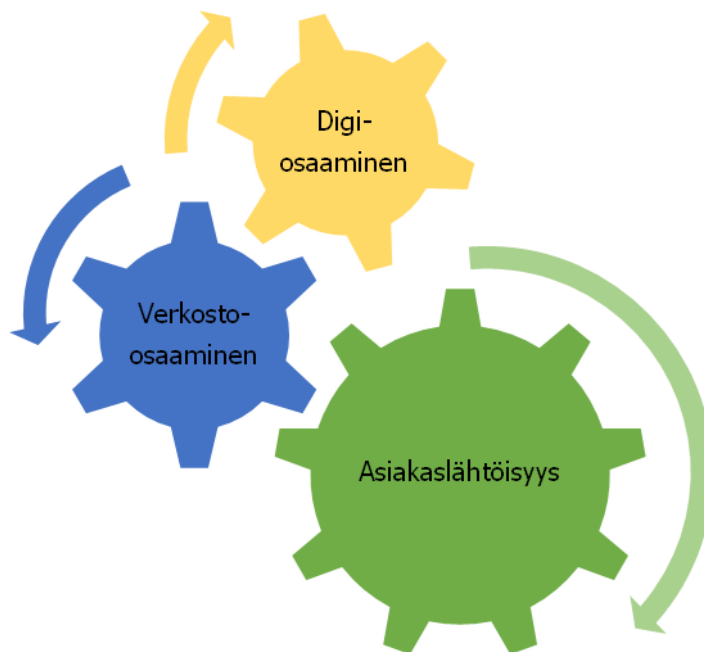
Jotta osaamisen kehittämistä tulisi tarkasteltua kokonaisvaltaisesti, tulisi organisaation osaamista kehittää strategisesti johtamalla. Viitala (2008, 23-24) muistuttaa, että osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on ylin johto. Johdon tekemät päätökset suuntaavat ja mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Johdon valinnat osaamisen kehittämisen painopisteistä määrittävät mitä organisaatiossa painotetaan ja tehdään. ”He ovat ratkaiseva katalysaattori tai este sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan”. Viitala kuitenkin muistuttaa, että vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla. Jokainen vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja osaamisen ajan tasalla pitämisestä. ”Muunlainen lähestymistapa ei tämän päivän työelämässä ole enää mahdollista eikä kenenkään kannalta järkevää”.

### **Mitä TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?**

- Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu edellyttää hyvää verkosto- ja digiosaamista.
- Itseohjautuva oppiminen on osa tulevaisuuden työtä.

Opinnäytetyön tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli löytää ne osaamisalueet, jotka ovat organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteita. Osaamisalueet, joihin kiinnitetään huomiota ja joita lähdetään terävöittämään. Kehittämistyön tutkimuksen mukaan asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen, vahva digi-osaaminen ja verkosto-osaamisen kehittäminen substanssiosaamisen rinnalla olivat asiantuntijoiden toivomia kehittämisen osaamisalueita. Myös teoria tuki näiden osaamisalueiden kehittämistä ja esiin nousseet osaamisalueet ovat olleet esillä maakuntauudistuksen onnistumisen edellytyksinä. Näiden osaamisalueiden nostaminen TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämisalueiksi on perusteltua myös siksi, että jokainen meistä tulee tavalla tai toisella tarvitsemaan osaamisalueiden tarjoamaa osaamista tulevaisuudessa.

Ehdotukseni on, että TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen rattaisto koostuu tulevaisuuden asiakaslähtöisyydestä, monipuolisesta verkosto-osaamisesta sekä tarvittavasta digiosaamisesta. Näiden osaamisalueiden kokonaisvaltainen osaaminen varmistaa sen, että kaikki rattaat pyörivät. Rattaisto seisoo, jos yksikin ratas jää pyörimättä. Jotta pystyisimme parhaaseen mahdolliseen asiakaslähtöiseen toimintaan, meidän tulee olla verkosto-osaamisen asiantuntijoita. Verkostoissa toimiminen ja monipuolinen asiakaslähtöinen ajattelu puolestaan vaativat hyvää digiosaamista. TET ESA:n asiantuntijan tärkein osaaminen, asiakaslähtöinen toiminta, moninkertaistuu entistä paremmalla verkosto- ja digiosaamisen kehittämisellä. On siis huolehdittava siitä, että kaikki rattaat lähtevät pyörimään (kuvio 15). Substanssiosaaminen on voima, jolla rattaistoa pyöritetään. Mitä vahvempaa substanssiosaaminen on, sitä tehokkaammin pystymme rattaistoa pyörittämään.



KUVIO 14. TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen rattaisto

Osaamisen kehittäminen itsessään vaatii myös huomiota, oppimaan oppimista. Nyt ja tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen tapahtuu entistä enemmän itseohjautuvasti verkossa ja osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja on entistä enemmän. Osaamisen kehittämiselle tulee varata mahdollisuus. Oppiminen on osa tulevaisuuden työtä.

### Miten TET ESA:n asiantuntijoiden osaamista tulisi kehittää?

- Osaamisen kehittämisen tulee olla ennakoivaa, innovoivaa ja kommunikoivaa.
- Organisaation osaamisen kehittämisen toimenpiteiden tulee motivoida ja ohjata asiantuntijoita osallistumaan KEHA:n järjestämiin koulutuksiin.

KEHA:n uudistusohjelma 2017-2018 vastaa suurelta osalta TET ESA:n asiantuntijoiden osaamistarpeisiin. Siksi onkin tärkeää yhdistää TET ESA:n organisaation osaamisen kehittämisen toimenpiteet KEHA:n tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kummankaan organisaation tarjoamat mahdollisuudet eivät yksin riitä, mutta yhdessä ne voivat antaa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Santalainen ja Baliga (2015, 33) muistuttavat, että strategisen ajattelun tulisi sisältää opportunistista ja yrittäjämäistä asennetta. Ajattelua, jonka avulla löydetään kokonaan uusi tapa toimia. Strateginen ajattelu yhdistettynä toimintaan vaati näkemystä ja näkemyksen avulla luodaan uusia mahdollisuuksia. Vuoden 2016 aikana toteutetut osaamisen kehittämistoimenpiteet muodostivat yhdessä hyvän kokonaisuuden ja mallin tavoitteellisen osaamisen kehittämissuunnitelmaksi. Malli ohjaa asiantuntijoita hyödyntämään KEHA:n tarjoamia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Ehdotus TET ESA:n kehittämistoimenpiteiksi vuodelle 2018-2019:

1. Ensimmäinen vaihe

*Osaamisen kehittämissuunnitelma* -malli

Malli osallistaa kaikki asiantuntijat, jokaiselle asiantuntijalle tarjoutuu tilaisuus ja mahdollisuus käsitellä osaamisen kehittämisen syitä, valittuja osaamisalueita sekä niiden toteuttamista.

2. Toinen vaihe

*Työvälineet haltuun hankkeen* -malli

Osaamisen kehittämiseksi luodaan oma vapaaehtoisuuteen perustuva hanketyöryhmä, joka suunnittelee, miten valittujen osaamisalueiden kehittämistä lähdetään toteuttamaan.

3. Kolmas vaihe

Toteutetaan hankeryhmän suunnittelemaa osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, jotka ovat sekä kaikkia asiantuntijoita osallistavia että vapaaehtoisia. Toimenpiteitä, jotka huomioivat KEHA:n tarjoamat mahdollisuudet. Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisenä menetelmänä käytettiin *Tulevaisuustyöpajatyöskentelyä*.

4. Neljäs vaihe

Asiantuntijakohtainen ohjautuminen KEHA:n tarjoamiin koulutuksiin.

Opinnäytetyön luvussa viisi on osaamisen kehittämisen tapoja esitetty tulevaisuusajattelun keskeisten tehtävien, ennakkoinnin, innovoinnin ja kommunikoinnin kautta. Erilaisten ja monipuolisten työkalujen käyttö herättelee ja osaltaan motivoi osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen voi olla hauskaa ja rentoa.

## 7 POHDINTA

Organisaatioissa, joissa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla, voidaan selviytyä sujuvasti suuristakin muutoksista (Viitala 2008, 30).

Opinnäytetyön aiheena oli *tavoitteellinen osaamisen kehittäminen*, kohdeorganisaationa *Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto*. TE-hallinnon muutoksia seurattaessa ja niissä mukana olevana voin todeta aihevalintani olevan yllättävänkin ajankohtainen, tämän hetken työelämän tarpeet ja haasteet huomioiva. Opinnäytetyön aihe on tarjonnut mahdollisuuden katsoa TET ESA:n ja työelämän muutoksia eri näkökulmista. Se on tarjonnut mahdollisuuden kehittää uusia, asiantuntijoiden työelämää uudistavia ja motivoivia osaamisen kehittämiseen liittyviä oivalluksia ja kehittämisehdotuksia luovasti ja ennakkoluulottomasti. Opinnäytetyön tutkimus nosti esiin TET ESA:n asiantuntijoiden ajatuksia osaamisen kehittämisestä ja teoreettinen viitekehys sijoitti ne isompaan kokonaisuuteen. Vuoden 2016 osaamisen kehittämistoimenpiteet tukivat toinen toisiaan ja tutkimustulosten ja teorian perusteella päästiin tuloksiin, joista voidaan jatkaa osaamisen kehittämistä eteenpäin. Syntyi näkemys siitä, miksi, mitä ja miten voimme yhdessä kehittää tulevaisuuden osaamista tietämättä organisaatiota tai työtehtävää missä työskentelemme.

Hämäläinen (2015, 46) ym. antavat Euroopan ammatilliselle osaamisen kehittämiselle kolme suositusta: osaaminen kehittämisen tulee vastata ja soveltua työelämän muutoksiin, osaamisen kehittäminen tarvitsee tukea ja resursseja ja työympäristön tulee tarjota työkaluja uudelleenlaiseen, joustavaan ja räätälöityyn ongelmanratkaisuun. Asiantuntijoiden osaamista tulee vahvistaa tulevaisuutta varten, vaikka monimutkaisessa maailmassa kaikki asiat eivät ole organisaatioille ja sen työntekijöille yhtä tärkeitä (Harisalo 2008). Tuleva maakuntauudistus tulee vaikuttamaan TET ESA:n asiantuntijoiden tulevaisuuteen ja asiantuntijoiden osaamistarpeisiin. Asiantuntijoiden erilaiset työtehtävät ja suunnitelmat työn tulevaisuuden muutoksiin erilaistavat osaamisen kehittämisen painopisteitä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää merkitys, tavoite ja keino TET ESA:n asiantuntijoiden yhteisen tavoitteellisen osaamisen kehittämiseen siten, että pärjäämme paremmin tulevaisuudessa.

Osaamisen strateginen kehittäminen avaa näkökulmia tulevaisuuteen ja kannustaa organisaation asiantuntijoita tavoittelemaan osaamisensa kehittämistä sekä yhteisestä että omasta näkökulmasta. Organisaation johdon tehtävä on tukea ja motivoida osaamisen kehittämiseen, antaa osaamisen kehittämislle merkitys ja mahdollisuus. Harisalo (2008, 237-247) muistuttaa, että tarkoituksen ja haluttujen mahdollisuuksien löytäminen kannustaa ja motivoi asiantuntijoita ottamaan osaa niiden toteuttamiseen. Tulevaisuuteen suuntautuva strateginen ajattelu tarjoaa näkökulmien runsautta, oivallusten monipuolisuutta ja luovuutta.

Opinnäytetyössä digiosaaminen nousi osaamisalueeksi, joka vaikuttaa tulevaisuudessa eri osaamisalueiden, kuten verkostotyön ja digitaalisen asiakaspalvelun, hallintaan. Teknologian nopea kehitys on havaittavissa TET ESA:n asiantuntijoiden työssä ja opinnäytetyön tutkimuksen mukaan osa asiantuntijoista on jo tiedostanut muutoksen vaikutukset. OECD:n (2016) tutkimuksen mukaan Suomi on yksi ICT-taitojen kärkimaita. Teknologian kehityksen vaikutuksien ja mahdollisuuksien suuruutta on kuitenkin vaikea nähdä, uskoa ja ymmärtää. Vaikka TET ESA:n asiantuntijoilla on kaikki edellytykset saavuttaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia vastaava korkeatasoinen osaaminen niin ICT-taidoissa kuin muussakin osaamisessa, asiantuntijoiden keskuudessa tulevaisuuden muutoksia on vaikea nähdä mahdollisuuksina. Osaltaan siihen vaikuttaa tietämättömyys tulevasta. Teknologian kehitys koetaan uhkaavana ja siihen liittyy pelkoja ja ennakkoluuloja. Davenport ja Kirby (2016) muistuttavat, että automatisaation tarkoitus on helpottaa asiantuntijan työtä. Toiveena on, että tämä opinnäytetyö osaltaan muuttaa uhkia mahdollisuuksiksi.

Opinnäytetyön tarkoitus on olla pohjatyö TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimiselle ja implementoinnille. Se toteutuuko tarkoitus, jää nähtäväksi. Joka tapauksessa opinnäytetyöllä on mahdollisuus toimia organisaation ja sen asiantuntijoiden ajatusten lukkojen avaajana. Se on koonnut yhteen eri osaamisen kehittämistoimenpiteistä kerätyt asiantuntijoiden toiveet, verrannut niitä teoriasta esiin nousseisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin huomioiden maakuntaudistuksen tuomat muutokset. Opittavaa on paljon, mutta resurssit ovat rajalliset. Opinnäytetyön tuloksena on löytynyt ne kehitettävät osaamisalueet, joista muodostuu tulevaisuuden työtä hyödyntävä osaamiskokonaisuus. Opinnäytetyössä on käsitelty myös osaamisen kehittämisen missiota ja strategiaa asiantuntijoiden ajatusten sekä teorian pohjalta. Nämä tulokset, pohdinnat ja toimenpideehdotukset ovat hyödynnettävissä TET ESA:n yhteistä ja asiantuntijoiden henkilökohtaista tavoitteellisen osaamisen strategiaa suunniteltaessa. Mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen tarjoaa KEHA:n uudistamisohjelmaan sisältyvä koulutustarjonta. Opinnäytetyön hyödynnettävyyden ja käyttökelpoisuuden näkökulmasta työ valmistuu TET ESA:n organisaation ja asiantuntijoiden käyttöön parhaalla mahdollisella hetkellä. Sen avulla pystytään tarttumaan uudistusohjelman tarjoamiin mahdollisuuksiin tehokkaammin ja parhaimmillaan se auttaa organisaation yhteisten ja asiantuntijoiden henkilökohtaisten tavoitteiden täsmentämisessä.

Opinnäytetyössä tavoitteellista osaamisen kehittämistä on tarkasteltu strategisen ajattelun avulla, selvittämällä osaamisen kehittämisen missiota, visiota ja strategiaa. Oman ja työyhteisön kehittämisen strategia ei ole tärkeää vain itsemme vaan myös asiakkaidemme takia. TE-hallinnon asiantuntijatyötä ajatellessa voi todeta, että tulevaisuusajattelu ja strateginen ajattelu ovat myös osa asiantuntijuuttamme. Tässä mielessä opinnäytetyö palvelee asiantuntijoita myös ammatillisesti ja on apuna oman ohjauksellisen työn kehittämisessä. Opinnäytetyö on suunnattu organisaatiolle ja sen asiantuntijoille, mutta on käytettävissä myös TET ESA:n asiakaslähtöisessä asiantuntijatyössä. Sydänmaanlakka (2014, 21) toteaa, että strategisen ajattelun osaaminen tulee olemaan yksi tärkeimpiä organisaatioiden ja sen asiantuntijoiden menestystekijöitä tulevaisuudessa. Myös teknologian kehittymisen vaikutusten tiedostaminen on tarvittavaa osaamista. Kauhanen (2016, 29-30) esittää, että robottien tarjoamat mahdollisuudet on järkevintä ottaa vastaan ja tukea niitä työntekijöitä ja aloja, joihin robottien tulo kipeimmin vaikuttaa. Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että työllistymistä



edistää parhaiten yksityisen sektorin palkkatuki ja työnhaussa avustaminen. Näihin tehtäviin tarvitaan jatkossakin tulevaisuussuuntautuneita asiantuntijoita.

Opinnäytetyön luotettavuuden määrittelyn kriteereiksi olen esittänyt luvussa kaksi työn käyttökelpoisuuden, toimintasuositukset, siirrettävyyden sekä kuvauksen, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuden. Peilattessani työn kulkua ja lopputulosta näihin kriteereihin, olen omasta mielestäni pystynyt ne toteuttamaan. Työn vakuuttavuutta olisi kenties lisännyt selkeämpi ennakkosuunnitelma ja parempi osallistavuus. Toisaalta opinnäytetyöhön valittu lähestymistapa ja menetelmävalinta ovat mahdollistaneet tutkimuksen joustavan toteutustavan, joka on ollut tärkeää organisaation nopeiden muutosten keskellä. Opinnäytetyön eettisyyttä arvioitaessa olen pyrkinyt tekemään työni rehellisesti ja huolellisesti ja siten, että olen pystynyt noudattamaan tutkimuksen tekemisessä vaadittua luottamuksellisuutta. Opinnäytetyö on toteutettu omassa organisaatiossani ja tutkimukseen osallisina olleet asiantuntijat ovat kollegojani. Välillämme ei kuitenkaan voida katsoa olevan sellaista riippuvuussuhdetta, joka olisi vaikuttanut tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen tai oikeellisuuteen.

Opinnäytetyössä on esitetty TET ESA:n tavoitteellisen osaamisen kehittämislle merkitys, tavoite ja suunnitelma. Opinnäytetyö antaa mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Miten osaamisen strateginen kehittäminen toteutuu ja onko osaamisen kehittämisellä vaikutusta asiantuntijoiden sijoittumisille uusissa organisaatioissa? Myös TE-palveluiden eri osaamisalueiden, verkostotyön, digiosaamisen ja asiakaslähtöisyyden, toteutuminen ja kehittyminen tarjoavat aiheita uusille tutkimuksille.

Harisalo (2008, 258-259) muistuttaa, että on tärkeää osata oma työ ja siihen kuluvat tehtävät, mutta vielä tärkeämpää on oppia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista. Tulevaisuudessa kyky nähdä asiat uudessa valossa, prioriteettien muuttaminen, syy- ja seuraussuhteiden arviointi sekä haasteiden ja uhkien kohtaaminen ovat välttämättömiä menestystekijöitä organisaatiolle ja sen asiantuntijoille. Oppiminen on keino tunnistaa ja korjata omat puutteensa.

Pitkään työuraani mahtuu hienoja onnistumisia, mutta myös pettymyksiä. Oman osaamisen kehittäminen on ollut minun tapani selvittää eteenpäin, löytää uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Tämän matkan aikana olen perehtynyt muun muassa maakuntaudistukseen, osaamisen kehittämisen syihin ja mahdollisuuksiin, strategiseen ajatteluun sekä tulevaisuusajatteluun. Opinnäytetyön aikana olen myös uskaltanut epämuukavuuksalueelleni eli tutustumaan teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin – ja jopa innostunut niistä. Opinnäytetyöhön liittyvä *Tulevaisuustyöpaja* oli mielenkiintoinen ja opettava kokemus, jossa pääsin kokeilemaan ja jakamaan toiminnallista työskentelytapaa yhdessä asiantuntijakollegojeni kanssa. Opintojen ja opinnäytetyön aikana olen löytänyt oman tavoitteellisen osaamisen kehittämisen portaani, selvyden siitä miksi, mitä ja miten osaamistani kehitän. Opintojen aikana olen miettinyt omia vahvuusalueitani ja toisaalta myös niitä osaamisalueita, joita lähdän vahvistamaan. Omalla kohdallani motivaation edellytykset, merkitys ja mahdollisuus, ovat täyttyneet. Oppiminen on vahvistanut sisäistä työelämäni.

*tavoitteena oli saada asiantuntijakollegoita mukaan matkaseuraksi.*

*Joitakin lähti mukaan ja yhdessä kulkeminen oli positiivinen kokemus.*

*Moni ei matkalle lähtöä huomannut, osa ei halunnut lähteä mukaan.*

*Oli myös niitä jotka kulkevat matkaansa hieman hitaammin*

*tai jäivät odottamaan seuraavaa matkaa, osa kulkee omia polkujaan.*

*Hienoa oli se, että organisaation johto mahdollisti matkan.*

*Matka sai toteutua omilla ehdoillani ja rennosti.*

*Matkoja voi tehdä monenlaisia ja matkalle voi lähteä monessa roolissa.*

*Päätös matkalle lähtemisestä täytyy jokaisen tehdä itse - tämä oli minun tapani matkustaa  
kohti tulevaisuutta.*

*Kiitos kaikille, jotka tavalla tai toisella teitte tästä matkasta onnistuneen!*

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTONEN, Tapio, AHONEN, Pirjo ja PAJUNEN, Heikki 2015. Merkityksen kokemus: näkemyksiä ja kysymyksiä. Helsinki: Auditorium.

ALAHUHTA, Matti 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Decendo.

AMABLE, Teresa ja KRAMER, Steven 2012. Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

ANDERSSON, Cristina, HAAVISTO, Ilkka, KANGASNIEMI, Mari, KAUFANEN, Antti, TIKKA, Antti, TÄHTINEN, Laura ja TÖRMÄNEN, Antti. Robotit töihin: koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oyj.

ANTIKAINEN, Janne, ARO, Timo, AURI, Elina, ESKELINEN, Juha, LAASONEN, Valtteri, MOISIO, Sami, RANTA, Tommi, SOININVAARA, Ilppo ja VALTAKARI, Mikko 2017. Vallan ja vastuun uusjako: maakuntauudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämissä järjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-03-15]. Saatavissa: <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=16502>

CAF 2016. Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto, CAF-kuvaus [verkkoaineisto]. Sijainti: TAIMI: Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimiston dokumentit.

DAVENPORT, Thomas H. ja KIRBY, Julia 2016. Only Human Need Apply. Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: HarperCollins Publishers.

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

ETELÄPELTO, Anneli 2007. Työidentiteetti subjektius rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokolla. Teoksessa ETELÄPELTO, Anneli, COLLIN, Kaija ja SAARINEN, Jaana (toim). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 90-142.

FRENCH, Steven 2009. Action research for practising managers. Journal of Management Development [verkkojulkaisu]. [viitattu 2017-04-03]. Available from: <http://moodle.savonia.fi/mod/resource/view.php?id=269993>

HARISALO, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, LAINEMA, Kirsi ja PENNANEN, Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

HOTOKKA, Mervi, JÄÄSKELÄINEN, Anssi ja KAROSTO, Kalle 2017. Digitaalisten välineiden ja sosiaalisen median hyödyntäminen ohjauksessa. Pedagoginen kehittämistyö [verkkoinaisto]. Mikkeli: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajankoulutus. Saatavissa: Optima, JAMK.

HUOTARI, Nina ja LAUKKANEN, Virpi 2015-09-19. Strateginen ajattelu ja toimialan tulevaisuus [luentomateriaali]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: Moodle Savonia.

HYTTINEN, Mikko 2016. Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla [verkkajulkaisu]. [viitattu 2016-11-17]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/tyo-ja-talous/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla>

HÄMÄLÄINEN, Raija, DE WEVER, Bram, MALIN, Antero ja CINCINNATO, Sebastiano 2015. Education and working life: VET adults' problem-solving skills in technology-rich environments. Computers & Education [digilehti]. [viitattu 2017-08-13]. Available from: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0360131515001141?via%3Dihub>

JÄRVILEHTO, Lauri 2013. Oppimispelit. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2013, Uusi oppiminen s 59-64 [verkkajulkaisu]. [viitattu 2017-05-13]. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_8+2013.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_8+2013.pdf)

KAMENSKY, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum.

KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN, Jorma 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KAUHANEN, Antti 2016. Uusi työnjako. Viisi syytä, miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Teoksessa: ANDERSSON, Cristina, HAAVISTO, Ilkka, KANGASNIEMI, Mari, KAUHANEN, Antti, TIKKA, Antti, TÄHTINEN, Laura ja TÖRMÄNEN, Antti. Robotit töihin: koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oyj, 9-33.

KAUTIAINEN, Hanna ja KOKKONEN, Anne 2014. Etelä-Savon työt 2025 tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit[verkkajulkaisu]. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [viitattu 2017-04-05]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/94536>

KEAR, Karen 2011. Online and social networking communities: a best practice guide for educators. New York: Routledge.

KEHA-KESKUS 2017. ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen Uudistusohjelma 2017-2018. [verkkosivusto]. [viitattu 2017-09-10]. Saatavissa: Taimi.

KEHA-KESKUS 2017. TE-digi-hanke [verkkosivusto]. [viitattu 2017-04-05]. Saatavissa: <http://tyomarkkinatori.fi/fi/>

KEHUSMAA, Kirsti 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

KELA 2017-06-19. Kela tarjoaa uudenlaisen palvelun opiskelijoille [verkkosivusto]. [viitattu 2017-09-10]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/-/kela-tarjoaa-uudenlaisen-palvelun-opiskelijoille>.

KEURULAINEN, Harri 2017-01-17. Oppimisen ja osaamisen arviointi [luentomateriaali]. Mikkeli: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajankoulutus. Saatavissa: Optima, JAMK.

LAKI ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUKSISTA. 20.11.2009/897. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2017-01-03]. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897#L3P14>

LAKI JULKISESTA TYÖVOIMA- JA YRITYSPALVELUSTA. L916/2012. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2017-01-03]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

LASSILA, Anni 2016-10-14. OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa [verkkosivusto]. [viitattu 2017-10-14]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005408658.html>

LAUKKANEN, Virpi 2016-12-13. Tulevaisuus ja asiantuntijatyön muutos [videoluento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: Taimi, Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimiston videot.

LEIVISKÄ, Eija 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

LOIVIO, Ilkka ja MUURINEN, Heidi 2013. Sosiaalitoimisto 2.0: kuinka teemme sosiaalitoimistosta voimauttavan paikan? Soccan työpapereita 2013:2. Helsinki: Socca – Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus.

LUSCOMBE, Jenna, LEWIS, Ioni ja BIGGS, Herbert C. 2013. Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. Emerald Insight [digiartikkeli] 0040-0912. [viitattu 2017-09-15]. Available from: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/00400911311309323>

MEZIROW, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.

OECD December 2016. Skills for a Digital World [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-16]. Available from: <https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>

OECD 2016. Skills Matter. Further results from the survey of adult skills [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-16]. Available from: [https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills\\_Matter\\_Further\\_Results\\_from\\_the\\_Survey\\_of\\_Adult\\_Skills.pdf](https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills_Matter_Further_Results_from_the_Survey_of_Adult_Skills.pdf)

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OPINNÄYTETYÖOPAS, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot 2012 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-21]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

PLOMPEN, Martine 2005. Innovative Corporate Learning: excellent Management Development Practice in Europe. New York: Palgrave MacMillan.

RALSTON, Bill ja WILSON, Ian 2006. The scenario-planning handbook : a practitioner's guide to developing and using scenarios to direct strategy in today's uncertain times. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

RASILTA, Minna ja PITKONEN, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

SAARIKIVI, Katri 2016-04-03. Tulevaisuuden työ on vaikeaa, mutta se pitää aivot vireänä [verkkootikkeli]. [viitattu 2017-08-13]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8779854>

SANTALAINEN, Timo ja BALIGA, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: kestävä segmentointi. Helsinki: Talentum.

SANTALAINEN, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Jyväskylä: Talentum.

SITRA 2016-03-21. Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla [verkkootikkeli]. [viitattu 2016-11-17]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/tyo-ja-talous/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla>

STM 2017. Mikä on maakuntauudistus? [verkkosivusto]. [Viitattu 2017-05-13]. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/mika-on-maakuntauudistus>

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

TAIMI (2017-08-15). Kasvupalvelut: uudistusta jatketaan, lisää aika hyödynnetään valmisteluissa. [verkkouutinen]. Sijainti: Taimi, valtakunnalliset uutiset.

TAYLER-POWELL, Ellen ja RENNER, Marcus 2003. Analyzing Qualitative Data [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-09-17]. Available from: [http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F337068%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F2%2FAnalyzing\\_qualitative\\_data.pdf](http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F337068%2Fmod_resource%2Fcontent%2F2%2FAnalyzing_qualitative_data.pdf)

TEM 2016. Maakuntauudistus: Kasvupalvelut. [verkkosivusto]. [viitattu 2016-12-10]. Saatavissa: <https://tem.fi/maakuntauudistus>

TIKKA, Taneli 2016. Kun kone ottaa ohjat. Tekoäly litistää organisaatiot, mutta myös voimaannuttaa työntekijät. Teoksessa: ANDERSSON, Cristina, HAAVISTO, Ilkka, KANGASNIEMI, Mari, KAUHANEN, Antti, TIKKA, Antti, TÄHTINEN, Laura ja TÖRMÄNEN, Antti. Robotit töihin: koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy, 57-80.

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

TONTTILA, Jarkko 2016-10-12. Kasvupalvelun valmistelu osana maakuntauudistusta. Työ- ja elinkeinoministeriö [pdf-verkkojulkaisu]. [viitattu 2017-05-13]. Saatavissa: [http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3303945/07\\_Liite+5\\_Kasvupalvelu\\_esittely](http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3303945/07_Liite+5_Kasvupalvelu_esittely)

TYÖELÄMÄ2020. Yhdessä jaetut arvoit ovat parhaan työelämän perusta. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2017-08-13]. Saatavissa: [http://tyoelama2020.fi/tyoelaman\\_arvot](http://tyoelama2020.fi/tyoelaman_arvot)

UUSITALO, Hannu 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

VALTIONEUVOSTO 2016-04-06. Hallituksen sote- ja maakuntahallintolinjaukset [tiedote]. [viitattu 2016-04-07]. Saatavissa: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/hallitus-linjasi-sote-ja-aluehallintouudistusta?\\_101\\_INSTANCE\\_3wyslLo1Z0ni\\_groupId=10616](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-linjasi-sote-ja-aluehallintouudistusta?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616)

VIITALA, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

ÅHMAN, Helena 2004. Menestyvä johtaminen: haasta itsesi. Porvoo: WSOY.



# LIITE 1: TULEVAISUUSTYÖPAJAN OHJEISTUS

## Tulevaisuustyöpaja

**13.12.2016**  
Mari Roikonen

Työpajan pohjana käytetty soveltaen YAMK-opintoihin liittynyttä työpajatyöskentelyä

13.12.2016 Mari Roikonen

## Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio  
Syksy 2015 –

### Opinnäytetyö / kehittämistehtävä 30 op

Aihe: "Asiantuntijuuden kehittäminen"

Tavoite:  
Löytää asiantuntijoiden näkökulmia ja ratkaisuja **tavoitteellisen osaamisen kehittämiseen** siten, että pärjäämme paremmin tulevaisuudessa. Miksi? Mitä? Miten?

13.12.2016 Mari Roikonen

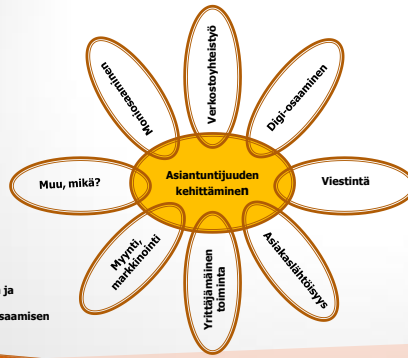
## Lähestymistapa: Strateginen ajattelu

Kuva 1. Strategia, visio, missio ja arvot (mukaillen Hiltunen 2012)

**Strategia** – tapa ajatella, toimia ja erottua

13.12.2016 Mari Roikonen

## Osaamisalueita



Osaamisalueet kerätty:  
Tulevaisuustyöpajan työtila ja  
henkilöstön esitykset  
(henkilöstösuunnitelma / osaamisen  
kehittämissuunnitelma)

13.12.2016

Mari Raikonen

## Osaamisalue:

Ryhmä:

### MIKSI?

Miksi meidän pitäisi  
kehittää tätä  
osaamisaluetta?

**Trendi**

### MITÄ?

Mitä tähän osaamis-  
alueeseen liittyvää  
osaamista  
tarvitsemme?

**Vaikutus 1**

**Vaikutus 2**

**Vaikutus 3**

### MITEN?

Miten kehitämme  
tämän osaamis-  
alueen osaamista  
yhdessä/yksin?

**Mitä pitäisi tehdä?**

**Trendi:**  
ennustettavissa oleva suunta, joka ei ole  
ohimenevä vaan edustaa syvempää muutosta.

13.12.2016

Mari Raikonen

## Työskentelyohjeet

1. Sopikaa työskentelytapa ja aikataulu.
2. Valitkaa tulevaisuuden osaamisalueista meidän asiantuntijuuden kehittämisen kannalta yksi tärkeä tulevaisuuden osaamisalue.
3. Miettikää valitsemaanne osaamisalueeseen liittyvä trendi / trendejä. MIKSI?
4. Miettikää mitä osaamisalueeseen liittyvää osaamista meidän tulisi kehittää? MITÄ?
5. Miettikää miten voisimme osaamista kehittää yhdessä / yksin? Konkreettisia ehdotuksia mitä tulisi tehdä. MITEN?
5. Valmistelkaa lyhyt yhteenveto aiheesta, jonka jälkeen noin x min keskustelu / ryhmä. Antakaa ryhmän yhteinen palaute

13.12.2016

Mari Raikonen

## **Palaute**

### **Ryhmäpalaute:**

Lyhyt yhteenveto aiheesta ja työskentelystä  
Miltä työskentely tuntui? Mitä oivalluksia saitte? Mitä itse voit tehdä?

### **Henkilökohtainen palaute:**

Päällimmäiset ajatukset / oivallukset kokonaisuudesta?  
Millaisia ajatuksia ja oivalluksia tulevaisuustyöpaja / kokonaisuus herätti?  
Mitä voit tehdä itse?

13.12.2016

Mari Roikonen

**SYDÄMELLINEN  
KIITOS OSALLISTUMISESTA  
JA AVUSTA !**



13.12.2016

Mari Roikonen